

DOSSIER

NOVEMBRO 2018

# COMPUTERWORLD



**BANCA ATENTA  
À JORNADA DOS CONSUMIDORES**



## COMPUTERWORLD [www.computerworld.com.pt](http://www.computerworld.com.pt)

Av. da República, N.º 6, 7º Esq. - 1050-191 Lisboa

Directora Editorial: **Mafalda Simões Monteiro** [mmonteiro@computerworld.com.pt](mailto:mmonteiro@computerworld.com.pt)

Director Comercial: **Paulo Fernandes** [pfernandes@computerworld.com.pt](mailto:pfernandes@computerworld.com.pt)

Telef. / Fax +351 213 303 791

Todos os direitos são reservados.



A IDG (International Data Group) é o líder mundial em media, estudos de mercado e eventos na área das tecnologias de informação (TI). Fundada em 1964, a IDG possui mais de 12.000 funcionários em todo o mundo. As marcas IDG – Computerworld, CIO, CFO World, CSO, ChannelWorld, InfoWorld, Macworld, PC World e TechWorld – atingem uma audiência de 270 milhões de consumidores de tecnologia em mais de 90 países, os quais representam 95% dos gastos mundiais em TI. A rede global de media da IDG inclui mais de 460 websites e 200 publicações impressas, nos segmentos das tecnologias de negócio, de consumo, entretenimento digital e video-jogos. Anualmente, a IDG produz mais de 700 eventos e conferências sobre as mais diversas áreas tecnológicas. Pode encontrar mais informações do grupo IDG em [www.idg.com](http://www.idg.com)

**3** Banca foca atenção nos consumidores

**6** Consumidores querem soluções para “os momentos”

**8** Transformação digital do BPI é um processo end-to-end centrado no cliente

**10** Caixa Self-Service deve chegar a 95 balcões do BPI

**12** Cliente e digital são centrais na estratégia do BBVA

# BANCA FOCA ATENÇÃO NOS CONSUMIDORES

**M**ais de uma centena bancos de todo o mundo puderam comprovar in loco o posicionamento Diebold Nixdorf enquanto fornecedor de soluções para a jornada do consumidor.

“Os bancos precisam prestar serviços aos seus clientes através de multicanais, como resultado da digitalização”, disse **Gerrard Schmid, presidente e CEO da Diebold Nixdorf**, em conferência de imprensa, à margem do International Management Seminar, organizado pela Diebold Nixdorf no início do mês de Outubro em Lisboa.

Os clientes querem ter acesso ao banco, através de soluções móveis (ou outras) em qualquer

lugar, e a banca de retalho tem de se ajustar a essas necessidades, em particular, em mercados onde o dinheiro (papel-moeda) está a cair em desuso, assinalou.

Já durante a sessão de abertura do seminário essa mesma mensagem tinha sido passada por **Devon Watson, Chief Marketing Officer da Diebold Nixdorf**, que alertou, como tem vindo a ser atestado pela evolução do sector financeiro, e de muitos outros, que a “digitalização por si só não é su-

ficiente”.

“Revitalize Retail Banking: Embrace the Larger Ecosystem”, foi o tema deste seminário que reuniu líderes e decisores do sector da banca de 36 países, onde foi debatido de que modo é que a banca de retalho, que opera num ambiente cada vez mais digital, pode alinhar o seu negócio para corresponder às exigências dos clientes.

**Devon Watson** desafiou os mais de uma centena de congressistas a responder uma poll sobre as cinco tendências que o sector da banca de retalho enfrenta na actualidade, cujos resultados se revelaram em linha com os dados do relatório de tendências **Retail Banking 2018**, realizado pela **The Financial Banking** e citados na sua apresentação. Segundo estes resultados, é praticamente obrigatório retirar a fricção da

chamada “customer journey” (61%), tirar partido de tecnologias emergentes como big data, Inteligência Artificial, analítica avançada ou computação cognitiva (57%), utilizar API (42%), melhorar a integração dos canais (35%) e construir parcerias entre a banca e as empresas fintech (27%), assinalou Watson.

**Antes de iniciar qualquer processo de transformação digital, a Diebold Nixdorf recomenda o foco na jornada do consumidor. A tecnologia irá posteriormente permitir concretizá-la.**

Watson acrescentou que, **não obstante haver algum foco na tecnologia, em matéria de tendências é ao cliente que a banca tem de prestar atenção**, à forma como interage com a tecnologia no seu dia-a-dia e não apenas quando está a tratar de temas relacionados com questões financeiras. Mas com cautela.

Citando dados da **Mckinsey**, no seu relatório global sobre a banca (2017), mesmo que “se os bancos se digitalizassem à mesma velocidade que as pessoas adoptam novas tecnologias, o return on equity (ROE), fora quaisquer acções de mitigação, poderia cair aproximadamente quatro pontos para um ROE de 5,2% em 2025”, o que, na prática representa uma quebra de 44%.

Em suma, à medida que a tecnologia para a banca evolui, também as instituições procuram manter-se a par dessas inovações, mas, aconselha a Diebold Nixdorf, **a banca deve continuar focada nas transacções e na jornada conectada do consumidor**. “Não sendo uma abordagem nova, tem uma importância in-

crível”, assinalou Devon Watson. “Uma importância que vai muito além da banca, envolvendo um grande ecossistema de entidades”.

Nesta reunião, em Lisboa, estiveram presentes mais de 120 congressistas provenientes de mais de três dezenas de países, muitos dos quais tiveram oportunidade de apresentar as suas inovações aos seus pares. O International Management Seminar, organizado pela 31ª vez, foi também uma oportunidade de networking e de partilha de conhecimento. Foi durante a apresentação de Devon Watson que a maioria dos participantes viu pela primeira vez o balcão móvel do BPI (ver artigo na página 11), uma das inovações detalhadas por Francisco Barbera, administrador do Banco, mais tarde na sua apresentação.

Em suma, a banca precisa disponibilizar experiências suaves ao longo de toda a cadeia de valor do consumidor conectado. Optar por soluções omnicanal é a sugestão do especialista, algo que muitos dos bancos presentes já começaram a adoptar – como é o caso do BPI de Portugal ou o BBVA de Es-

panha. “Uma aplicação de crédito tem o mesmo aspecto, desperta as mesmas sensações e o mesmo tipo de acessibilidade seja a partir de que canal seja utilizada”, exemplificou Watson. E esse canal tanto pode ser o telemóvel, como o computador e, claro, o balcão físico. Por isso, antes de iniciar qualquer processo de transformação digital, a Diebold Nixdorf recomenda o foco na jornada do consumidor. A tecnologia irá posteriormente permitir concretizá-la.

## “O dinheiro vai continuar por aí por muito tempo”

Gerrard Schmid, à frente dos destinos da Diebold Nixdorf desde Fevereiro, assinalou, em conferência de imprensa, que a empresa é “o maior fornecedor de ATM a nível mundial”, temos 33% de todas as máquinas instaladas em todo o mundo”. Schmid acredita que, não obstante ter de se analisar país a país, a sociedade “cashless” não será uma realidade a curto prazo. Exemplificou com os casos do México ou de Singa-



O dinheiro vai continuar por aí por muito tempo  
**Gerrard Schmid,**  
CEO da Diebold Nixdorf

pura onde o papel-moeda predomina e concluiu “o dinheiro vai andar por aí por muito tempo”. No entanto, é uma jornada fantástica e cheia de desafios.

No negócio da banca, “somos conhecidos por ter as melhores máquinas ATM e disponibilizamos serviços sobre esses dispositivos que asseguramos que estejam disponíveis 99,9% do tempo. Mas o verdadeiro segredo é o software que irá permitir aos bancos manterem-se relevantes para os consumidores, à medida que as preferências destes evoluem”.

Gerrard Schmid explicou que

os bancos estão globalmente a mudar e apontou algumas tendências. A começar pelos próprios balcões, onde tradicionalmente se estabelecia o contacto com os clientes. “Hoje, estão cada vez mais vazios e a ficar mais pequenos, à medida que parte da actividade passa para o canal ATM”.

Outra tendência está relacionada com o papel das próprias ATM. Se, no passado, “os bancos pediam máquinas de serviços. Agora querem propostas end-to-end de ATM-as-a-Service. Uma proposta de serviços, com base em pagamento de fees, disponibilizada em rede”.

Além do mais, há a expansão da banca móvel. “Temos feito parcerias e operamos com uma mindset arquitectura API, acreditamos que o nosso portefólio de software deve ser aberto e interactivo com outros fornecedores, porque estamos no core de tantas transacções entre os balcões, os canais ATM, os canais das aplicações móveis”, concluiu. ■

## Além do omnicanal

Alen Kerr, head of software operations na Diebold Nixdorf, é o responsável pelo desenvolvimento de software, ou seja, construir um portefólio de software que permite integrar ATM, balcões, soluções móveis, etc. para que os bancos possam personalizar as experiências do consumidor.

Em resposta a uma questão colocada por um jornalista sobre a integração de empresas de software numa empresa tradicionalmente associada a hardware e serviços, Alen Kerr procurou sintetizar a estratégia que permite à empresa posicionar-se como fornecedor de soluções para a jornada do consumidor. Para começar, os equipamentos da Diebold Nixdorf - quer na banca, quer no retalho - encontram-se nos pontos de contacto com o consumidor (end-point connections). Estes pontos (ATM, POS) são dispositivos com capacidade de computação ligados a plataformas ou camadas de serviços, o que lhes permite ter a tão desejada omnicanalidade at-

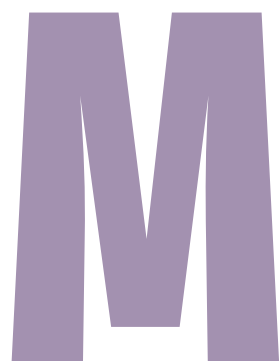
ravés de soluções nos balcões, online, ou móveis. Quando tudo isto se liga, “vamos além da omnicanalidade”. Kerr reforçou “não somos apenas fornecedores de serviços

e hardware, somos fornecedores para a jornada do consumidor. E nessa jornada podemos ligar todos os pontos”.



**Alen Kerr, head of software operations da Diebold Nixdorf,** considera que quando todos os pontos se ligam vamos além da omnicanalidade

# Consumidores querem soluções para “os momentos”



**Mais que diferentes canais, os consumidores querem soluções para os seus problemas em determinado momento. Julie Ask apresentou aquelas que podem ser as tendências para o futuro-futuro.**

Os consumidores foram mimados pelas empresas GAFA – Google, Apple, Facebook, Amazon – e agora querem que todos os serviços lhes sejam prestados com igual simplicidade e personalização. Os especialistas presentes no International Management Seminar, organizado pela Diebold Nixdorf no início do mês de Outubro em Lisboa apontam para a necessidade de experimentar novos conceitos – rapidamente para falhar igualmente rápido se for

esse o caso – na banca, tal como tem vindo a ser feito em muitos outros sectores.

Se noutros sectores nos conseguimos registar ou aceder a um serviço em meia dúzia de passos, porque não está isso a acontecer também na banca? As provas de conceito, experiências e pilotos e mesmo projectos já em curso começam a surgir um pouco por todo o mundo, como se pôde constatar no encontro internacional da Diebold Nixdorf, onde foram apresentados o que de melhor

se está a fazer em matéria de inovação em bancos de geografias tão díspares como Portugal, o país anfitrião, Espanha, Canadá, Emiratos, ou Singapura.

A transformação digital esteve, como não poderia deixar de ser, no cerne do debate da Diebold Nixdorf, empresa conhecida por fabricar equipamentos ATM e POS, mas cujo âmbito abrange hoje a produção de soluções end-to-end para a banca e para multi-plataformas.

Como se está a palmilhar terreno ainda não explorado, é fundamental que as capacidades digitais sejam testadas para assegurar que os consumidores vão aderir a elas. Não obstante a tendência para a inovação em soluções “self-service”, é preciso estar atento ao equilíbrio, porque muitos consumidores preferem o contacto pessoal.

Antecipando futuras experiências digitais, Julie Ask, vice-presidente e analista principal na Forrester EUA, falou sobre o estado da experiência do consumidor hoje, sobre a sua evolução e como lidar com a constante mudança das expectativas do consumidor.

Julie Ask chamou a atenção para a importância de testar novos conceitos, reduzindo a sobrecarga a que os consumidores são sujeitos (cognitive load), mas tendo em atenção as reais expectativas daqueles consumidores.

A jornada do consumidor tem vindo claramente a evoluir. Estes têm cada vez mais opções de contacto - online e off-line -, incluindo, as soluções self-service, mas a banca tem de ter cautela ao considerar determinadas soluções tecnológicas específicas, tendo sempre em conta o perfil do cliente e o ecossistema em que está inserido. É preciso perceber o que é que os clientes preferem fazer antes de procurar implementar soluções demasiado in-

ovadoras para as quais os clientes ainda não estão preparados.

Hoje o consumidor tem necessidades, traduz como consegue para ir conseguindo as respostas e no futuro-futuro, poderá apenas manifestar uma intenção e tudo será resolvido. Ask exemplificou com o caso de uma viagem. Hoje é necessário procu-

rar o hotel, ver as condições meteorológicas, o que visitar, o que fazer, como lá chegar, etc. No futuro-futuro apenas será necessário dizer “quero viajar” e, nos bastidores todas as respostas serão dadas sem necessidade de mais preocupações.

Mais do que encontrar uma solução para o perfil das pessoas,

com as suas características mais ou menos estáveis (nome, idade, sexo) é necessário encontrar soluções para resolver problemas em determinados momentos. “Essas características são irrelevantes quando dois viajantes correm o risco de perder um voo de conexão. Nesse momento, as necessidades são muito semelhantes. É irrelevante se é uma Julie ou um Jürgen. O ideal é ter notificações, em linguagem natural que permitam ajudar estas pessoas nesses momentos”.

Mas, alerta Ask, dominar as notificações é muito mais complexo que desenvolver aplicações móveis. Será muito mais difícil fazer bem notificações do que aplicações.

Em suma, os clientes querem paz de espírito e as coisas feitas, não querem conversar, nem estão preocupados com os canais que utilizam no contacto com as instituições. Se essa necessidade é satisfeita de uma forma ou de outra não é importante para ele, o que é importante é que se resolve, acrescentou Julie Ask. ■

## A Diebold Nixdorf em números

Cerca de um terço das máquinas ATM em todo o mundo são da Diebold Nixdorf, referiu Gerrard Schmid, presidente e CEO da Diebold Nixdorf. A empresa tem 23 mil empregados e opera em mais de 140 países, registando receitas na ordem dos 4,5 mil milhões de dólares. 75% do negócio da empresa é proveniente da banca e 25% do sector do retalho. O que não significa que seja menos relevante, afinal “23 dos 25 maiores retalhistas mundiais são nossos clientes”, assinalou Schmid.

Actualmente, o software representa 12% do negócio da Diebold Nixdorf. É uma percentagem pequena, mas é a que apresenta o crescimento mais acelerado.

Em Portugal a quota de mercado da Diebold Nixdorf é de aproximadamente 45%, disse ao Computerworld Portugal, director de vendas para as terras lusas.



Dominar as notificações é muito mais complexo que desenvolver aplicações móveis

Julie Ask, vice-presidente e analista principal na Forrester EUA

# Transformação digital do BPI é um processo end-to-end centrado no cliente

**A transformação digital do BPI é um processo end-to-end que não se esgota nas aplicações apresentadas na conferência da Diebold Nixdorf, em Lisboa. Uma aplicação móvel, uma solução mobile para os gestores de cliente e uma máquina self-service foram os pilares destacados.**

O Banco BPI, do Grupo CaixaBank, tem como objectivos, como pilares da transformação dos seus balcões, automatizar totalmente as transacções, digitalizar 100% dos processos de negócio e desenvolver vários arquétipos de balcões. O resumo foi feito por Francisco Barbeira, membro do conselho de administração do Banco BPI e responsável pela transformação digital, IT e operações no banco.

A transformação digital do banco visa atingir objectivos ambiciosos que incluem conseguir que mais de um quarto das transacções sejam realizadas através do “banco no bolso” (tipicamente o telemóvel), por uma comunicação omnicanal, por processos online, sem papel e com assinatura digital e por colaboradores móveis, em particular nas vendas que deverá ser total já em 2019.

Entretanto, 91% das transacções dos clientes já são realizadas em modo “Self-Service”. Para este número contribui a rede de ATM portuguesa composta por mais de 9000 equipamentos, pela rede de máquinas self-service próprias do banco que deverá chegar a uma grande percentagem de balcões (490) em 2019, além do incremento da penetração dos canais digitais.

o equipamento de Self-Service. Não são os únicos pilares desta transformação, mas foram os destacados por Francisco Barbeira no âmbito desta conferência.

Em breves declarações à margem da conferência, Francisco Barbeira explicou que a transformação digital do banco assenta múltiplos pilares, entre os quais destacou, na conferência da Diebold Nixdorf, em Lisboa,

**91% das transacções dos clientes [do BPI] já são realizadas em modo “Self-Service”, avançou Francisco Barbeira**

No que toca à transformação digital dos balcões, esta mudança é suportada por uma importante tríade de tecnologias: a app móvel, a plataforma online e

a mobile app “que está no bolso dos clientes e que os aproxima dos seus gestores”.

Uma segunda solução é a go banking, “uma solução de balcão



A “solução está totalmente orientada à customer journey com o objectivo de resolver cada uma das necessidades do cliente”, explicou Francisco Barbeira



A transformação digital dos balcões é suportada por uma importante tríade de tecnologias: a app móvel, a plataforma online e o equipamento de self service

**Francisco Barbeira, membro do conselho de administração do Banco BPI.**

que substitui o anterior sistema que estava muito orientada para as transacções por uma solução totalmente nova que permite ao gestor estar perto do cliente em qualquer lugar”, detalhou Barbeira. A “solução está totalmente orientada à customer journey com o objectivo de resolver cada uma das necessidades do cliente”, explicou. Adicionalmente, a solução pode ser partilhada visualmente com o cliente, uma vez que este se pode sentar ao lado

do gestor consultando ambos a informação e discutindo as necessidades observando em simultâneo. ■

### O BPI em números

O Banco BPI, do Grupo CaixaBank, é um banco universal que tem clientes empresariais, institucionais e particulares. Em Portugal conta 1,7 milhões de clientes e 550 balcões comerciais.



# Caixa Self-Service deve chegar a 95 balcões do BPI este ano

**O BPI, do grupo CaixaBank, firmou uma parceria com a Diebold Noxdorf para disponibilizar aos clientes uma solução personalizada em Self-Service.**

O BPI, do grupo Caixa Bank, e a Diebold Nixdorf assinaram um acordo de parceria com o objectivo de disponibilizar “experiências inovadoras”, em caixas self-service, aos clientes do banco. A parceria foi formalizada à margem do International Management Seminar, da Diebold Nixdorf, no início de Outubro, em Lisboa, Portugal

Através deste acordo, o banco, que criou um novo conceito de balcão, está a adicionar aos espaços equipamentos que permitem facilitar a “re-

circulação de numerário e outras transacções avançadas”, que os clientes habitualmente realizam nos balcões, junto aos colaboradores. “O balcão inovador”, como referem as empresas em comunicado conjunto, irá incluir uma ATM CS 4090 da Diebold Nixdorf.

O sistema dá resposta à mudança de comportamento e necessidades dos clientes. Através do novo conceito, é possível “depositar notas e moedas, converter notas em moedas, requisitar cheques, depositar maços/grupos de cheques ou verificar

o saldo da conta”, explica a mesma nota de imprensa.

Para que os clientes não estranhem a oferta, a “interface gráfica da solução oferece a mesma experiência ao cliente do que qualquer outro canal do Ban-

co BPI, como o “home banking” ou os canais móveis”. A solução já está implementada em 40 balcões e, até ao final de 2018, estará disponível em mais 45.



Francisco Barbeira, membro do Conselho de Administração do Banco BPI

## Integração com a BPI App e com serviços de homebanking

Até ao final do corrente ano, está planeada a implementação de uma segunda fase desta solução, totalmente integrada com a BPI App e com os serviços de homebanking, avançam as empresas na mesma nota de imprensa. Deste

modo, os clientes poderão iniciar transacções, tradicionalmente apenas realizadas por um caixa, através de outros canais e realizar outras transacções sem cartão. Concluídas as transacções de depósito, o cliente pode personalizar o descritivo no extracto de conta com o mesmo grau de personalização que teria ao fazê-lo na caixa do balcão, acrescenta o comunicado. De facto, o director de Efi-

**A solução já está implementada em 40 balcões e, até ao final de 2018, estará disponível em mais 45**

ciência do Banco BPI, Miguel Morais Leitão, citado em comunicado, aponta mesmo para esta nova solução caixa self-service como “um dos pilares da nossa estratégia de transformação

digital, que visa automatizar transacções e libertar as equipas comerciais para a venda de produtos e serviços mais complexos”. ■



## Caixa Self-Service é uma das mais valias do balcão móvel do BPI

A solução de self-service é também uma das componentes do Balcão Móvel do BPI. Uma solução, em fase de prova de conceito, que “permite a prestação de serviços bancários completos”. O balcão móvel é no fundo um banco sobre rodas, onde são prestados os serviços habitualmente prestados nos balcões tradicionais, mas que pode deslocar-se para outro lugar.

É uma solução indicada para, por exemplo, localidades em que o banco não tem balcões físicos. Actualmente, explicou Francisco Barbeira,

membro do conselho de administração do Banco BPI e responsável pela transformação digital, IT e operações no banco do BPI à margem da conferência, em declarações ao Computerworld, é “para já um, uma prova de conceito que está a circular entre quatro localidades do Alentejo. Em cada dia da semana está numa localidade diferente”. E os clientes já se habituaram. O balcão móvel deslocou-se a Lisboa, para demonstração no International Management Seminar da Diebold Nixdorf, mas apenas no primeiro dia, pois nos restantes

dias teve de voltar aos locais onde habitualmente se encontra.

“A equipa do balcão móvel não disponibilizou o equipamento mais que um dia, pois as pessoas das localidades em questão estavam à espera de lá ter o seu balcão naquele dia”, disse Barbeira ainda durante a apresentação. Prometido fica um balanço para o final do ano do ano, para “percebermos qual será o próximo passo. Para já, está a correr muito bem”, assinalou Barbeira, ao Computerworld.

# Cliente e digital são centrais na estratégia do BBVA

**A** estratégia de transformação digital do BBVA está a permitir a este gigante da banca mundial reforçar as vendas através dos canais digitais. O cliente está primeiro, os dados são um aliado, a experiência do consumidor uma prioridade. Tudo em pouco mais de quatro anos.

O processo de transformação digital do BBVA começou no início dos anos 2010, quando criou o banco digital, “uma fintech dentro do banco”, como lhe chamam internamente. Mas a verdadeira transformação começou em 2014. O banco quis acompanhar a mudança de comportamento nos clientes. E o suporte da administração facilitou a aceleração da transformação a partir de

2014, explicou J.A. Fernández Freire, líder da Transformação de Canais no BBVA Espanha, durante uma apresentação integrada no International Management Seminar, da Diebold Nixdorf, que decorreu entre 8 e 10 de Outubro, em Lisboa, Portugal.

Em quatro anos – 2014-2018 –, e muito trabalho depois, os resultados estão à vista. Com o tempo, a transformação digital do

banco permitiu: “disponibilizar três novas funcionalidades e 10 ajustes mensalmente e vender 12 milhões de unidades através de canais digitais em todos o mundo, explicou Fernández Freire. No conjunto, a nível mundial, as vendas através dos canais web &

mobile representavam, em Julho de 2018, mais de metade das vendas do banco. Ao longo do tempo, e após Março de 2016, foram vários os marcos que se reflectem directamente nos resultados da banca. A assinatura remota, a “selfie” para



Segundo J.A. Fernández Freire, líder da Transformação de Canais no BBVA Espanha, o BBVA está empenhado em utilizar assistentes pessoais como o Alexa da Amazon ou o Google Home para promover a interacção entre os clientes e o banco

abertura de contas através do telemóvel, a nova app móvel, a solução ‘Do it Yourself’, entre outras têm vindo a alavancar o negócio digital ao longo dos meses, enquanto que os restantes canais se mantêm estáveis.

Devido às características inerentes, a adesão aos novos canais é naturalmente mais el-

evada junto dos segmentos mais jovens, segundo os números, relativos a Espanha, apresentados por Fernández Freire, durante o International Management Seminar. Também em Espanha, as vendas por canais digitais passaram de 15% (Janeiro a Julho de 2016) para 42% no período homólogo do corrente ano.



**No conjunto, a nível mundial, as vendas através dos canais web & mobile representavam, em Julho de 2018, mais de metade das vendas do banco**

### **Os próximos passos**

A transformação digital é um processo. Tem princípio, mas não tem fim. E o BBVA está ciente da nova realidade. Por isso, dos dias de hoje para a frente, a estratégia continua a passar por colocar a tecnologia e os dados ao serviço dos clientes, “para tornar as suas vidas mais fáceis”, levando o ‘faça você mesmo’ digital às últimas consequências, assinalou J.A. Fernández Freire, que é também um evangelista da transformação digital.

Por exemplo, em matéria de saúde financeira, o roteiro do banco passa por soluções relacionadas com os eventos da vida, como “a minha reforma”, “o meu dia-a-dia”, os “meus objectivos

de vida” ou, por exemplo, com o nascimento de um bebé. O banco quer ainda ajudar os clientes a resolver questões financeiras rotineiras de um modo automático. Se o cliente quiser gastar determinado montante o banco poderá avisar que dentro de dias irá cair um pagamento agendado e que o cliente poderá ficar com o saldo negativo.

De destacar ainda que o BBVA está empenhado em utilizar assistentes pessoais como o Alexa da Amazon ou o Google Home para promover a interacção entre os clientes e o banco. Estes assistentes digitais poderão responder a questões como “qual é o meu saldo?” ou “o meu ordenado já foi pago?”.

## O desafio inicial

Mas voltemos um pouco atrás no tempo. A 2010. Ao mesmo tempo que consumidor começava claramente a ter comportamentos diferentes, o mercado estava a passar por uma mudança estrutural, resultado da crise do subprime nos EUA que veio a influenciar fortemente o mercado europeu pouco tempo depois. O resultado prático: aumento da supervisão, movimentos de reestruturação e fusões e novas obrigações regulatórias.

Mas, as mudanças não ficaram por aí. Começaram a surgir novos players no mercado, incluindo startups e fintech, e ainda big players oriundos de outros sectores.

Quanto ao consumidor, as novas tecnologias começaram a fazer parte integrante do dia-dia: os dispositivos móveis conectados ultrapassaram a população mundial em 2014, os dados móveis em circulação multiplicaram-se por 10 em cinco anos e não param de

crescer. Em 2019, mais de metade dos dispositivos móveis vão ser “inteligentes”.

Em 2010, o BBVA criou o banco digital, uma fintech dentro do banco. Os bons resultados levaram a administração a apoiar o reforço das competências digitais e, a partir de 2014, as mudanças foram assinaláveis. Enquanto a actividade nos balcões caía consistentemente, as interações móveis começaram a aumentar significativamente. Em pouco tempo “as vendas digitais passaram a representar uma fatia assinalável das vendas totais”, assinalou J.A. Fernández Freire na sua apresentação. Em Abril de 2016 já representavam 13,3% das vendas totais da instituição bancária.

**Em 2010, o BBVA criou o banco digital, uma fintech dentro do banco**

## A solução: uma abordagem ágil

Dado o panorama, o caminho a seguir era óbvio. O “BBVA tinha de transportar o banco para os smartphones, afinal era aí que os clientes estavam. Tinha ainda de tirar partido da digitalização

e acompanhar os grandes players digitais”. Para o efeito, a instituição começou a utilizar metodologias ágeis e criou equipas multidisciplinares, compostas por pessoas do negócio, peritos em experiência do consumidor/utilizador, designers, analistas, scrum masters,



equipas de desenvolvimento e técnicas. Para tornar o processo mais eficiente, a nova equipa multidisciplinar foi levada para um novo edifício, ficando a prática agile isolada das restantes equipas. J.A. Fernández Freire assinala que foram recolher experiência junto dos melhores peritos mundiais e, na prática, fundaram virtualmente uma fintech no banco. Estávamos em 2010.

A base da transformação digital assentou em quatro princípios simples: os smartphones tinham de ser o “controlo remoto”, foram criados diferentes produtos para diferentes estratégias, foram alterados modelos, papéis e acções de relação nos balcões e foi desenhada uma nova estratégia de marketing digital.

J.A. Fernández Freire explicou que desenhada a base, a “fábrica digital do BBVA começou a funcionar”. Naturalmente, houve alguns problemas iniciais, que foram resolvidos com “generosidade, bom senso, profissionalismo e motivação: deixou de

**A instituição começou a utilizar metodologias ágeis e criou equipas multidisciplinares, compostas por pessoas do negócio, peritos em experiência do consumidor/utilizador, designers, analistas, scrum masters, equipas de desenvolvimento e técnicas.**

haver distinções entre equipas de tecnologia, de negócio e de design”. A primeira abordagem passou de “waterfall” para metodologias agile. “Inicialmente da nossa transformação digital, apenas em Espanha, foi estruturada em 10 programas e 10 scrums. Alguns meses depois passamos para mais de 50 scrums. Com resultados fantásticos atingidos rapidamente”, orgulha-se J.A. Fernández Freire.

### **Os resultados e o futuro**

Reconhecimentos à parte (a aplicação do BBVA foi considerada pela Forrester a melhor

app europeia de banca em 2017 e 2018), os resultados são tangíveis, assinala J.A. Fernández Freire.

Actualmente, a agenda única digital do BBVA, para a banca de retalho, para Espanha está estruturada em 106 iniciativas e 172 equipas, o que revela o forte envolvimento na estratégia assente em Agile.

A empresa está a alargar a organização agile a toda a companhia, a nível mundial, tendo já chegado a todas as áreas de negócio e países, sem excepção. A transformação digital para agile tem sido adaptada para ajudar em todas as disciplinas e a formação é a pedra basilar para atingir a

transformação desejada.

Foi ainda adoptada uma nova filosofia – Lean – para ajudar a instituição a manter-se no caminho certo. O BBVA apresenta agora soluções que os clientes não estão à espera, é fácil compreender, automático, ajudando ainda os clientes a tomar melhores decisões. Foram pelo menos estes alguns dos exemplos citados por J.A. Fernández Freire, durante o encontro da Diebold Nixdorf. Aliás, os valores internos da empresa mudaram também como resultado da transformação digital. Hoje, “o cliente está em primeiro lugar” e “somos uma equipa” que pensa “grande”, salientou. ■

### **O BBVA em números**

O BBVA é um banco espanhol que opera a nível mundial em mais de 30 países, incluindo Portugal. Conta com mais de 75 milhões de clientes, 25,1 milhões dos quais “digitais” e 20,7 milhões utilizadores dos canais móveis.