

Transformação do setor bancário e de pagamentos no Brasil



EY

Building a better
working world



Conteúdo

04 | **Os 7 direcionadores da transformação**

Entender os temas que estão transformando os serviços financeiros pode ajudar as instituições financeiras e não financeiras a tomarem decisões de investimentos estratégicas em seus negócios

05 | **4 grupos que estão desafiando a indústria**

A busca por soluções alternativas aos serviços financeiros tradicionais e a estratégia de quebra de barreiras do regulador estão abrindo possibilidades que não estavam nas agendas das instituições financeiras tradicionais

06 | **Como a EY pode ajudar**

Introdução

Não é novidade que o setor financeiro está passando por grandes mudanças. No Brasil, mesmo com algumas particularidades, podemos ver uma aceleração dessa transformação, promovida, em grande parte, pelos órgãos reguladores a fim de impulsionar a competitividade do mercado brasileiro. Além disso, não podemos deixar de destacar as mudanças de comportamento do protagonista da equação: o consumidor.

Os efeitos da pandemia causados pela COVID-19 devem acelerar ainda mais esse processo à medida que impactam radicalmente o comportamento dos consumidores, colocando-nos em uma situação de um “novo normal”.

A EY está inserida em projetos multidisciplinares e multisetoriais, o que nos permitiu consolidar os principais direcionadores dessa transformação. Estes vetores devem ser considerados com cuidado tanto pelas organizações que buscam acompanhar as mudanças para se manterem competitivas, quanto para as que precisam tomar decisões hoje para se tornarem as grandes líderes dessa transformação no futuro.

Além dos direcionadores, percebemos uma mudança na dinâmica de competição da indústria financeira com a entrada de empresas que historicamente não atuavam no mercado financeiro e que possuem capital de sobra para testar e implementar novos modelos de negócios para além de suas principais frentes de atuação.

A configuração do setor após esse ciclo de mudanças ainda é incerta. No entanto, é indiscutível que as instituições financeiras tradicionais deverão repensar suas abordagens de longo prazo se quiserem continuar sendo relevantes.



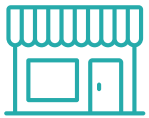


Os 7 direcionadores da transformação

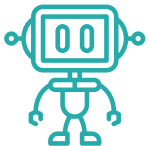
Diante da atuação regulatória para promover a abertura do mercado e do empoderamento do consumidor favorecido pela oferta de produtos personalizados, as empresas e instituições financeiras tradicionais estão sendo pressionadas a embarcarem em uma jornada de busca por soluções e alternativas aos modelos de negócios que conhecemos até então. Além disso, notamos que este movimento em direção aos modelos digitais, transparentes e enxutos foi acelerado na atual conjuntura de pandemia.



01 | Regulador está diminuindo as barreiras para novos entrantes



02 | Consumidores vão esperar mais de seus provedores de soluções financeiras



03 | Uso de Inteligência Artificial e *Machine Learning*



04 | *Open Banking* como vetor de novas fontes de receita e parcerias



05 | Todos os pagamentos ou transferências de fundos serão feitos em *real-time*



06 | Interoperabilidade entre plataformas



07 | Pagamentos estão se tornando invisíveis

Regulador está diminuindo as barreiras para novos entrantes





Como a regulação acelera o ambiente de transformação?

Historicamente concentrada, a indústria financeira no Brasil tem sido alvo constante de ajustes regulatórios que visam aumentar o nível de competição, interoperabilidade, solidez e inovação. Com foco nessa transformação, o Banco Central do Brasil (Bacen) teve papel fundamental para estimular mudanças em um ambiente muito controlado até então. Das mudanças promovidas pelo Bacen, destacamos:


- ▶ **2010:** quebra de exclusividade das principais bandeiras e credenciadoras
- ▶ **2013:** regulação do mercado de pagamentos com a criação do papel de Instituição de Pagamento
- ▶ **2016:** autorização de abertura de conta 100% digital
- ▶ **2017:** obrigatoriedade de aceitação de todas as bandeiras em todas as credenciadoras
- ▶ **2020:** regulação de pagamentos instantâneos e *Open Banking*

Mesmo com a pandemia, os órgãos reguladores estão mantendo as agendas de transformação do setor, principalmente devido à necessidade de democratizar o acesso da população aos serviços financeiros. Neste contexto, Bacen e o Conselho Monetário Nacional (CMN) publicaram a Resolução 4.792/20 para facilitar a concessão de crédito por Fintechs classificadas como SCD (Sociedade

de Crédito Direto) e Sociedade de Empréstimo Pessoal (SEP), flexibilizando a forma de captação e gestão de recursos e ampliando o escopo de atuação dessas empresas, como a possibilidade de emissão de cartões de crédito.

Com a publicação da Resolução Conjunta Nº.1 e das Circulares Nº. 4015 e No. 4032, o Brasil avança na regulação do Sistema Financeiro Aberto. *Open Banking* será uma iniciativa importante para promover a evolução do mercado, à medida que irá estimular a competição e parcerias entre provedores de serviços financeiros, reduzir custos e, desta forma, baratear e simplificar a vida financeira do brasileiro.

Entre outros acontecimentos regulatórios, destaca-se a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), que está prevista para entrar em vigor em 2021. Esta Lei deve impulsionar o aumento de confiança do consumidor no compartilhamento de seus dados, que será muito importante para endereçar o sentimento negativo que ainda existe sobre a exposição indevida de informações e, assim, promover o sucesso do *Open Banking* no Brasil.

A hand is holding a smartphone, which is the background of the page. A bright yellow rectangular box is overlaid on the right side of the image, containing text in black. The text is centered within the box and reads: "Consumidores vão esperar mais de seus provedores de soluções financeiras".

Consumidores vão
esperar mais de
seus provedores de
soluções financeiras

Como lidar com um consumidor mais exigente e com acesso a cada vez mais opções?

Desde o surgimento de *smartphones*, a tecnologia vem se tornando um elemento indispensável na vida de todos, e, com essa rápida evolução, é possível apontar inúmeras mudanças acontecendo tanto nos hábitos de consumo quanto na forma de relacionamento com os serviços financeiros. Os consumidores não estão apenas em busca de determinado produto, mas de um suporte para alcançar seus objetivos de forma prática, personalizada, segura e com o menor custo possível.

A jornada descrita a seguir ilustra a criação de um novo fluxo de valor do consumo. Tomamos como exemplo um indivíduo que acaba de iniciar a sua carreira profissional e passa a economizar parte de seu salário para realizar alguns desejos de consumo como viajar ou comprar um carro. Quando essas necessidades são atendidas, este indivíduo pode procurar uma fonte de renda paralela e, então, passa a fazer investimentos. Mais tarde, pensa em aventurar-se em algum empreendimento ou adquirir um imóvel próprio - o que muitas vezes exige a negociação de empréstimo. Atingidos esses objetivos, é natural que considere contratar seguros para proteger o que foi conquistado, avaliando riscos, gerenciando perdas e assegurando o seu futuro.

Este é apenas um exemplo para apresentar o principal valor que deveria ser atribuído às instituições financeiras - a integração de experiências que possam atender

os consumidores na intersecção de suas jornadas e das cinco necessidades financeiras ao longo da vida: poupar, gastar, investir, tomar empréstimos e proteger.

Além disso, não basta apenas permitir que os usuários façam contratações de serviços e transações de pagamentos a baixo custo. Isso tem de ser feito de forma instantânea, transparente, segura, invisível, eficiente e intuitiva. Em um mercado cada vez mais competitivo, fazer da experiência dos usuários um dos principais princípios norteadores do negócio torna-se uma condição de sobrevivência no mercado.

Acreditamos que, à medida que o uso da tecnologia for sendo disseminado entre os atores do mercado, os clientes exigirão cada vez mais dos seus provedores de soluções financeiras. A **EY** realizou uma pesquisa com os consumidores, na qual foram identificadas oito hipóteses sobre as forças que irão redefinir os hábitos de consumo e o modo como as empresas criam e capturam valor. Essas hipóteses giram em torno do surgimento do "Consumidor Inteligente", aquele que já faz uso de soluções tecnológicas e que utiliza seus dados pessoais para melhorar sua vida para tornar-se uma melhor versão de si mesmo. Aplicativos de exercícios e de acompanhamento da qualidade do sono são alguns exemplos disso. As empresas que desejam atender esses futuros consumidores e construir relacionamentos sustentáveis com eles, terão de se reinventar e aproveitar das novas tecnologias e da inovação digital para tornar a experiência do cliente o mais conveniente possível.

Oito forças que irão redefinir o consumidor do futuro:

Quais questões estratégicas podem trazer ao seu negócio



Fonte: EY Future Consumer. Now Global Research, 2018

01

Comprar

A maioria das compras que fazemos hoje exige algum elemento de escolha consciente. Mas à medida que os bots de Inteligência Artificial (IA), os serviços de concierge e os assistentes virtuais se tornarem mais inteligentes, eles concluirão muitas dessas transações para nós. Essas plataformas poderão prever e antecipar o comportamento do cliente sem que haja a intermediação de transações, pagamentos, atendimento e marcas. Como resultado, a maioria dos produtos de consumo será comoditizada e a face do varejo e os meios de pagamento mudarão para sempre.

02

Viver

Os consumidores possuirão menos coisas e pagarão para usar serviços sob demanda quando e como quiserem. Spotify e Uber nos dão acesso por assinatura ou *pay-to-use* a ativos e experiências convenientes e focados em suas necessidades instantâneas. Como possuímos menos itens, poderemos mudar de local e alternar entre novas cidades com facilidade.

03

Usar da tecnologia

As tecnologias usadas hoje estão se tornando mais interativas e mais integradas à vida cotidiana, mas a tendência é que no futuro elas fiquem invisíveis a ponto de não termos consciência de que estamos usando. Os métodos de pagamentos já estão avançando em direção a isso ao eliminar muitas etapas, como a compra "com um *click*" e pagamento por aproximação (ex. NFC).

04

Gamificação

À medida que as tecnologias se tornam mais complexas e relevantes, as experiências do usuário evoluem para gamificar comportamentos de rotina. A mídia se fundirá no comércio eletrônico à medida que nossas "experiências de marca" se tornarem uma fonte crescente de entretenimento.

05

Trabalhar

A dinâmica permitirá cada vez mais que os consumidores realizem um trabalho remoto eficiente. Desenvolverão uma forma completamente nova de carreira, guiada por uma série de experiências combinadas para ajudá-los a atender às suas necessidades de desenvolvimento pessoal e financeira.

06

Transportar-se

Os consumidores se beneficiarão de sistemas de transporte perfeitamente integrados. Os cidadãos terão o controle de seus dados e poderão usá-los para se mover facilmente entre qualquer modo de transporte disponível, dentro da cidade ou na região.

07

Comer

Com dados confiáveis sobre o desempenho de nosso corpo a qualquer momento, poderemos comer e beber produtos personalizados para satisfazer nossas necessidades alimentares precisas e únicas.

08

Manter-se saudável

Necessidades de exercícios, atividades sociais, planos de refeições e terapias preventivas serão integradas e personalizadas em todas as áreas de nossas vidas, nos incentivando gentilmente para o autoaperfeiçoamento - tudo parte de uma experiência passiva do consumidor apoiada por um sistema inteligente e em constante evolução.

Fonte: EY Future Consumer. Now Global Research, 2018

Quais foram os maiores impactos da pandemia no perfil de consumo dos brasileiros?

Apesar da dificuldade de mensurar os impactos da pandemia causada pela COVID-19 no médio e longo prazo, à medida que essa crise se desdobra é possível identificar mudanças drásticas no comportamento social e impactos imediatos na indústria em todo o mundo. O distanciamento social, a adoção do trabalho remoto e a suspensão de comércio não essencial, juntamente com as medidas de contenção e pacotes de auxílio governamentais, estão afetando a vida econômica e social de todos os brasileiros.

Nesse contexto, a **EY** realizou uma pesquisa global para identificar os efeitos da pandemia no sentimento dos consumidores e traçar tendências e perfis de consumo em três horizontes de tempo: durante, na fase final, e ao longo de um a cinco anos após o término da pandemia, que pressupõe a configuração do “novo normal”.

Com foco nos impactos no setor financeiro no Brasil, os resultados da pesquisa foram apresentados no estudo da EY “Seis pontos de atenção para o setor financeiro no pós-COVID-19, em linha com o *Open Banking* e o *PIX*” que aborda os impactos da pandemia na forma como

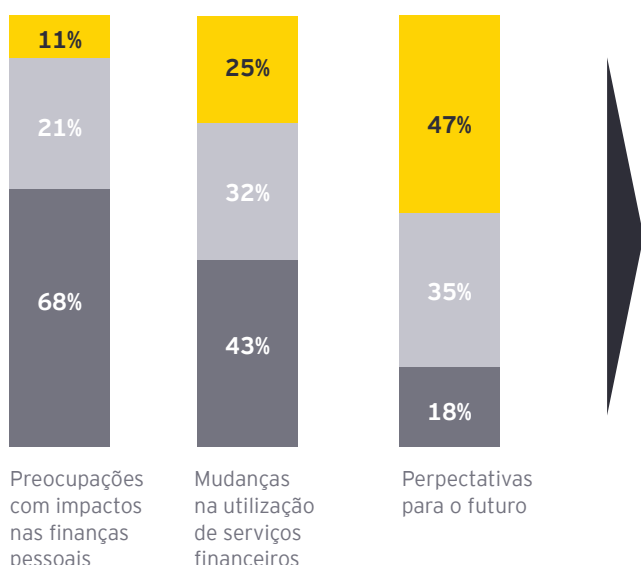
o brasileiro utiliza serviços financeiros e como as mudanças são alavancadas pelas novas regulamentações. Nos gráficos *Impactos e tendências dos consumidores*, observa-se que **43%** dos consumidores entrevistados sofreram uma mudança significativa na forma com que usam serviços financeiros depois do início da pandemia e **68%** estão preocupados com os impactos em suas finanças pessoais.

Quando perguntados sobre mudanças no estilo de vida nos próximos anos, grande parte (**61%**) afirmou que vai passar a poupar mais, principalmente a parcela mais jovem e de menor renda. Outra tendência é o aumento do uso de serviços online, que pode ser indicado pelo aumento do uso de *online banking* em detrimento do dinheiro físico. Entre os impactos nos meios de pagamento, destaca-se o aumento de **67%** no uso de aplicativos mobile, **54%** em pagamentos online e de **60%** no uso de pagamento por aproximação como efeitos diretos do distanciamento social.

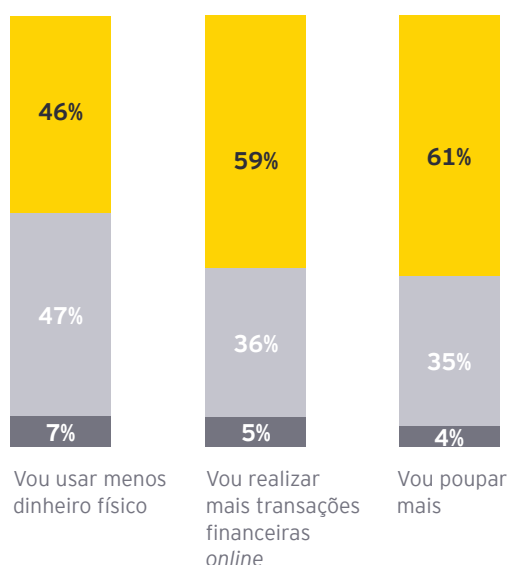
Isso reforça a hipótese da aceleração que a pandemia trouxe ao processo de digitalização dos serviços financeiros, principalmente entre a parcela mais jovem e mais rica da população.

Impactos e tendências dos consumidores

Impactos imediatos na rotina dos consumidores de serviços financeiros



Tendência dos consumidores de serviços financeiros



- Não mudou/não preocupado/Otimista
- Mudança moderada/Levemente preocupado/Neutro
- Mudança significativa/Extremamente preocupado/Pessimista

- Concorda
- Neutro
- Discorda

Fonte: EY Future Consumer Index 2020, amostra Brasil, 1.112 respondentes
https://www.ey.com/pt_br/open-banking/seis-pontos-de-atencao-para-o-setor-financeiro-no-pos-covid-19--

Uso de
Inteligência Artificial,
Machine Learning e
Computação Cognitiva
terá um papel importante
na cadeia de valor das
soluções financeiras

Como alavancar o negócio com as novas tecnologias disponíveis?

O investimento em novas tecnologias parece ser a principal resposta dos bancos aos desafios e às mudanças no perfil do consumidor. Prova disso, observa-se que tanto instituições financeiras tradicionais quanto *Fintechs* ao redor de todo o mundo estão apostando no uso de tecnologias com alto potencial disruptivo.

No Brasil, segundo dados da Febraban, **73%** das organizações já investem no desenvolvimento de soluções baseadas em IA (Inteligência Artificial), ML (*Machine Learning*) e CC (Computação Cognitiva) com o objetivo de melhorar o relacionamento com seus clientes.


O aumento exponencial do uso de novas tecnologias apresenta-se como um duplo fator de risco. Primeiramente, tem obrigado os players a realizarem investimentos massivos na aplicação dessas novas tecnologias, e que nem sempre são direcionadas adequadamente para fortalecer o modelo de negócio, traduzindo-se em uma alocação ineficiente de recursos. Em segundo lugar, as instituições financeiras e empresas tradicionais convivem com um risco eminente de que os novos competidores, principalmente os nascidos digitais, possam apresentar soluções disruptivas que colocam em xeque o posicionamento dos *players* incumbentes.

Por essa razão, torna-se necessário definir uma estratégia de investimento para adoção eficiente e escalável das novas tecnologias. Embora a aplicação de IA, CC e ML possa ser

percebida ao longo de toda a cadeia de valor das soluções financeiras, há cinco áreas que têm sido impactadas mais significativamente por essas tecnologias:

- ▶ **Decisões de negócio e marketing:** meios de captar *leads* e convertê-los em novos clientes, reter os clientes antigos e desenhar novos produtos que atendam melhor às necessidades de seus usuários, com serviços mais customizáveis e eficientes.
- ▶ **Experiência dos clientes e consumidores:** soluções como comércio conversacional, pagamentos por voz ou leitura facial.
- ▶ **Benefícios e programas de fidelidade:** oferta de benefícios dinâmicos e personalizados, baseados nas preferências e históricos de compras e transações de cada cliente.
- ▶ **Analytics:** possibilidade de explorar novos nichos e antecipar mudanças e tendências por meio da análise intensiva de dados.
- ▶ **Segurança da informação:** à medida que novas tecnologias avançam, os riscos cibernéticos também aumentam. IA e ML conseguem mitigar os riscos ao antever fraudes e proteger dados. Provedores de serviços com medidas de segurança mais robustas possuem vantagens para ganhar a confiança do consumidor.

Fonte: Febraban - Pesquisa Febraban em Tecnologia Bancária 2019, EY Payments Newsletter #24



Open Banking como
vetor de novos
relacionamentos
e parcerias

Como garantir o sucesso do Open Banking no Brasil?

O compartilhamento de dados possibilitado pelo *Open Banking* será uma realidade que promete revolucionar o setor financeiro. Em vez de considerar o *Open Banking* como uma ameaça, os *players* tradicionais podem aproveitar esta oportunidade como vetor de novos relacionamentos com *Fintechs*, outras instituições financeiras e não financeiras, visando atender às expectativas dos consumidores com soluções cada vez mais inovadoras.

Entretanto, apesar de importante, a regulamentação não será suficiente para o sucesso do *Open Banking* no Brasil. Para garantir o avanço do tema no país, torna-se necessário analisar outras questões igualmente relevantes como potencial de adoção, sentimento do consumidor em relação ao compartilhamento de seus dados, acesso à infraestrutura e ambiente de inovação no país.

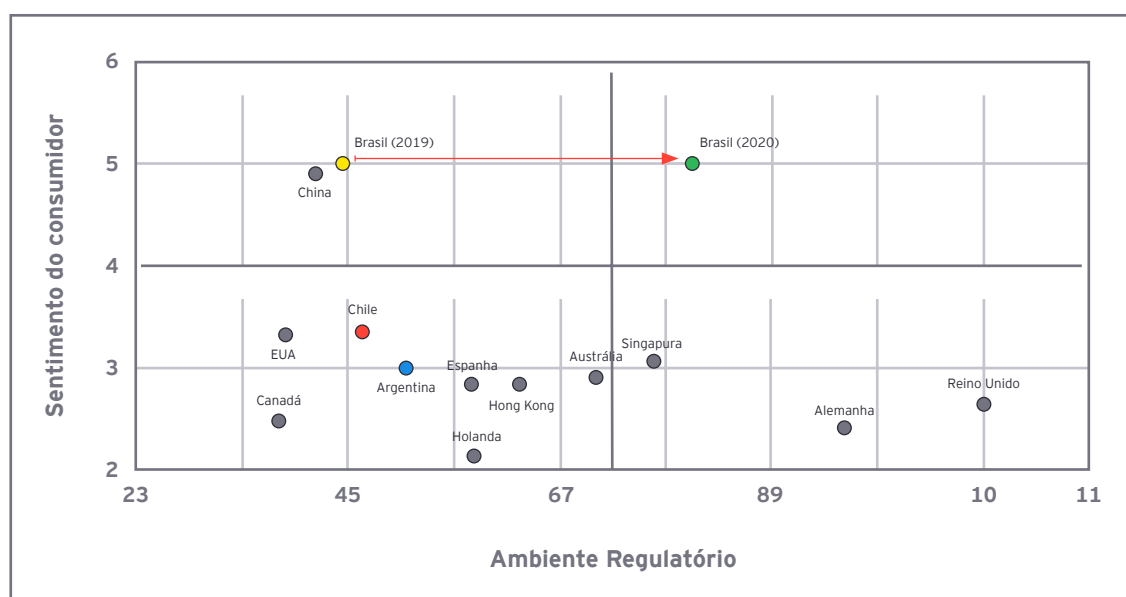
De acordo com estudo realizado pela EY¹, o Brasil se destaca na comparação com outros países no que diz respeito ao indicador de sentimento do consumidor ao considerar a disposição para uso de serviços financeiros online e a adoção de *Fintechs*.

Pelo aspecto regulatório, houve um avanço na regulamentação com a publicação da Resolução Conjunta N°1 pelo Bacen, baseada no PSD2 do Reino Unido, resultando na revisão da nota do ambiente regulatório, conforme mostra o gráfico *Regulação e sentimento do consumidor (2020)*. A atualização do posicionamento do Brasil nos coloca em destaque no que se refere ao potencial de sucesso do *Open Banking* no país.

O estudo aponta que estes fatores devem ser acompanhados de uma evolução do potencial de adoção, principalmente em relação ao acesso da população brasileira à infraestrutura, como internet e *smartphones*, e à necessidade do aumento da confiança dos consumidores.

Na nossa visão, a adoção de serviços digitais bancários e do *Open Banking*, especificamente, será maior quanto melhor forem as garantias do consumidor em relação à sua privacidade e gestão de risco de terceiros sobre dados financeiros. Está claro que as empresas que conseguirem entregar respostas mais eficazes serão também as que exercerão um maior poder de atração entre usuários do serviço.

Regulação e sentimento do consumidor (2020)



Notas: ¹Estudo EY disponível em "Quais os Desafios para o Sucesso do Open Banking no Brasil?" (https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/pt_br/topics/financial-services/ey-open-banking-2019.pdf)
Fontes: Open Banking Opportunity Index 2018/19, sample size for Brazil: 1.024 respondents, Bacen



Todos os pagamentos serão feitos em tempo real, de forma instantânea

Como serão realizados os pagamentos instantâneos no Brasil?

Atualmente, observamos a rápida expansão e adoção de soluções que permitem a realização de pagamentos em tempo real (*real time payment* ou RTP). Essas soluções permitem que façamos transferências eletrônicas entre diferentes instituições, em que as transmissões de mensagens de pagamento e a disponibilidade de recursos para o beneficiário final ocorrem em tempo real com menor custo e disponíveis 24 horas por dia, sete dias por semana, incluindo feriados.

Mas, seria essa tendência aplicável também ao mercado brasileiro? A resposta é sim.

O Banco Central lançou diretrizes para a implementação dessa modalidade de pagamentos, o PIX, cujo objetivo é padronizar o uso de códigos QR no país e garantir mais segurança e confiabilidade aos pagamentos instantâneos - e invisíveis. Ele deverá ser adotado obrigatoriamente pelas instituições e arranjos de pagamentos aderentes do SPB a partir de novembro de 2020.

Fontes: EY Payments Newsletter #24, Bacen

Inovações digitais, mudanças regulatórias e novas necessidades estão transformando os “pagamentos *on-demand*” no “novo normal”. Bancos também estão investindo mais em melhorias infraestruturais que dão suporte a sistemas de pagamento instantâneos.

Meios de pagamento em tempo real têm grande potencial para serem verdadeiros “*game changers*” no mercado de pagamentos brasileiro. Para que isto ocorra, no entanto, é necessário que haja uma profunda integração de sistemas, APIs, *gateways* e outras soluções.

Parcerias entre provedores de pagamento e vendedores também devem ser estimuladas para que haja a consolidação desse tipo de pagamento no país. Adicionalmente, bancos, credenciadoras e bandeiras de cartão terão de se reinventar para conseguir competir com *Fintechs* que já possuem soluções de RTP em atividade.

Investir neste tipo de solução ou mesmo reformular seus modelos de negócio e de receita, inteira ou parcialmente, tornou-se crucial para bancos e outros provedores de pagamentos dentro e fora do Brasil.

Interoperabilidade entre plataformas

O desenvolvimento e a adoção de inovações nos meios de pagamento têm sido impactados negativamente pelas dificuldades em integrar diversos tipos de sistemas de pagamento legados que trabalham de maneira ensilada e fechada. Manter o crescimento da indústria de pagamentos requer uma mudança rumo à padronização das tecnologias e sistemas de pagamento, o que permitirá a interoperabilidade entre diversos mecanismos de pagamento, provedores de liquidez, bancos e *Fintechs*.

Acreditamos que a emergência de uma rede comum de processamento de pagamentos não baseados no uso de cartões que possa ser adotada simultaneamente em todo o mundo, não ocorrerá em um futuro tão próximo. Ao contrário, antevemos o surgimento de bolsões de inovações regionais que tentarão desenvolver suas próprias redes de pagamento minimamente padronizadas. Essas redes, por sua vez, deverão atender às demandas de segmentos específicos e às necessidades de consumidores por meio de transações P2P (pessoa para pessoa).

No entanto, espera-se também que seja desenvolvida uma rede de interoperabilidade transfronteiriça mínima entre os sistemas de pagamentos de diversos países, pois o comércio eletrônico já requer um mínimo de interoperabilidade para a realização de compras internacionais, por exemplo.

Esse padrão de interoperabilidade mínimo que dá suporte ao comércio eletrônico está focado, principalmente, em soluções B2P, possibilitando o pagamento de mercadorias pelos clientes aos fornecedores dentro ou não de um mesmo país. Em outras palavras, a crescente demanda de consumidores que desejam usar plataformas de pagamento para pagar por produtos e serviços provenientes de diferentes plataformas e múltiplos vendedores continuará a ser um dos vetores principais para a adoção de soluções de pagamento padronizadas e transfronteiriças.

Fonte: EY Payments Newsletter #24





Os pagamentos estão se tornando invisíveis

Os clientes esperam uma experiência de compra ininterrupta e se frustram com soluções de pagamento que exigem inscrição, entrada de dados de pagamento e/ou algum esforço adicional, afinal, o momento do pagamento sempre foi um dos mais críticos associado às atividades de compra e venda. Enquanto os vendedores apreciam receber dinheiro em troca de mercadorias e serviços, os compradores não compartilham do mesmo sentimento. Em geral, consumidores e clientes não gostam de ver seu dinheiro sair da sua carteira ou conta bancária.

Cada vez mais os players de pagamentos concentram-se na experiência do cliente, na facilidade de fazer negócios e na remoção de atritos. Também se vê parcerias entre redes de pagamento e outras empresas para incorporar pagamentos utilizando, por exemplo, a Internet das Coisas (IoT), ou para criar sistemas de pagamentos habilitados por voz em aparelhos eletrônicos e automóveis.

Além disso, os meios de pagamentos invisíveis estão fazendo com que a vida dos consumidores fique mais fácil, rápida e prática. Em contrapartida, também estão adicionando mais complexidade e novos desafios aos provedores deste

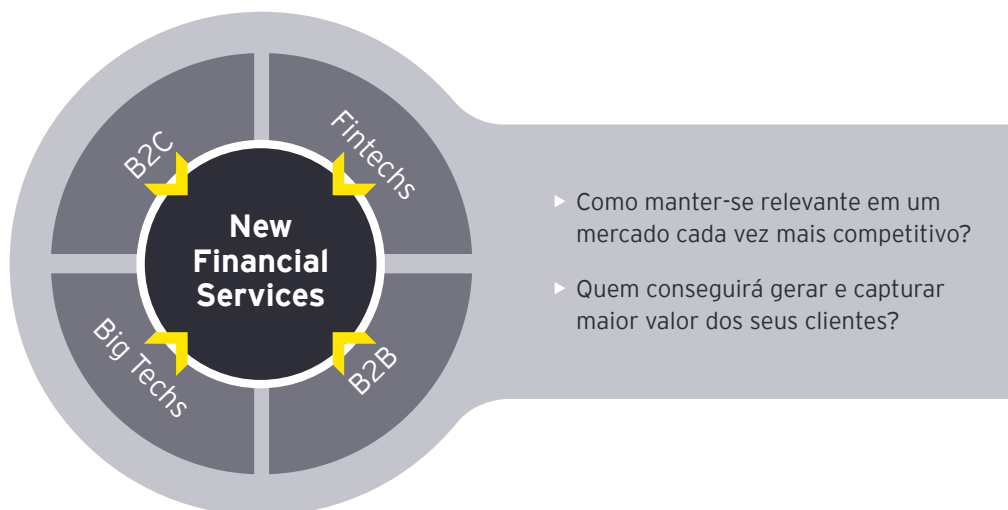
tipo de serviço. Novas medidas de segurança, incluindo a utilização de tokens e de sistemas de autenticação mais confiáveis, passaram a ser imprescindíveis à jornada de pagamentos, assim como a digitalização e integração desses meios.

Quando os pagamentos são invisíveis, manter uma marca forte é mais difícil para os bancos. Para se manter competitivo, é necessário espelhar a inovação das *Fintechs* rivais por meio de parcerias que apresentam diferenciais no mercado de pagamentos.

Tecnologias *contactless* (feitas via aproximação), carteiras digitais, pagamentos em segundo plano e todo o ecossistema formado entre as partes envolvidas darão origem a mais tipos de modelos *omnichannel*, que podem combinar um aplicativo móvel, um programa de fidelidade, gamificação e um método de pagamento sem atrito.

Nesse contexto, proporcionar uma experiência verdadeiramente perfeita demanda integração digital e a interoperabilidade de redes e terminais em cada ponto de contato no ciclo de vida dos pagamentos.

Quatro grupos que estão desafiando os modelos financeiros tradicionais



Em meio a essa avalanche de mudanças e novos modelos de negócio disruptivos, a ascensão das *Fintechs* e a atuação das *Big Techs* no mercado financeiro podem ser vistos como movimentos naturais dentro da indústria. Até mesmo os grandes varejistas, que inicialmente lançaram seus cartões *private label* para reduzir custos e o atrito nas suas jornadas de venda, agora, em sua grande maioria, já lançaram ou estão na iminência de implantar suas próprias carteiras digitais.

Entre todos os *players* interessados em entrar no mundo de serviços financeiros, o que mais chamou atenção, foram os B2Bs. Até então, esse grupo de empresas, no que tange serviços financeiros, não interferia na cadeia de distribuição e delegava toda a gestão da experiência e jornada de venda para os intermediadores.

Dada a agenda de redução das barreiras do mercado financeiro promovida pelo Bacen, o cenário começa a mudar com o surgimento de casos de uso envolvendo grandes B2Bs, que em grande parte, estão focados em resolver o atrito de pagamento e/ou de liquidez da sua cadeia de venda.

Uma outra característica comum entre os grandes B2Bs é que, uma vez preocupados em não perder o foco em suas atividades core, têm buscado parceiros menores com o objetivo de construir uma solução personalizada ao invés de construir uma do zero.

Como já mencionado, essas organizações têm seu primeiro contato com o setor financeiro com soluções relacionadas a métodos de pagamentos, onde há o maior nível de fricção. Uma vez testados os primeiros casos de uso, o próximo passo natural é aumentar o portfólio de produtos.

Uma grande diferença dos grandes varejistas e instituições financeiras, é que os grande B2Bs não estão buscando novas fontes de receita. A principal preocupação desse grupo é reduzir seus custos internos e de seus parceiros, melhorar a experiência do cliente e ter maior controle da cadeia e das informações de comportamento.

Neste contexto, as instituições financeiras tradicionais se deparam não só com o surgimento de *Fintechs* e bancos digitais, mas também de empresas de grande porte que passam a apropriar-se de parte de sua jornada financeira. É importante destacar que estes *players* não têm intenção de concorrer diretamente com as instituições tradicionais, mas sim, buscar parceiros que consigam entregar produtos e serviços personalizados e, nesse contexto, as *Fintechs* saem na frente.

Mesmo as *Fintechs* sendo o caminho natural de parceira com esses novo *players*, se as instituições financeiras tradicionais conseguirem absorver as mudanças e atuarem em uma agenda de ataque, poderão transformar esse risco de perda de receita em oportunidade para impulsionar a diversificação de produtos ou novos serviços menos massivos.

Evolução do mercado financeiro no Brasil



01

Fintechs

Com cerca de 45 milhões de desbancarizados² é possível imaginar que ainda exista um enorme potencial para o alcance dos serviços financeiros no Brasil.

Grande parte das *Fintechs* brasileiras tem concentrado seus esforços em nichos específicos, com produtos e atendimento personalizados. Esse grupo de empresas vem desempenhando um papel importante na oferta de produtos mais estruturados e com menor custo desafiando o *status quo* das empresas tradicionais.

Outro papel importante das *Fintechs* é preencher as lacunas das instituições financeiras tradicionais por meio da oferta de serviços bancários mais baratos e customizáveis para as camadas de baixa renda, os negativados e os desbancarizados.

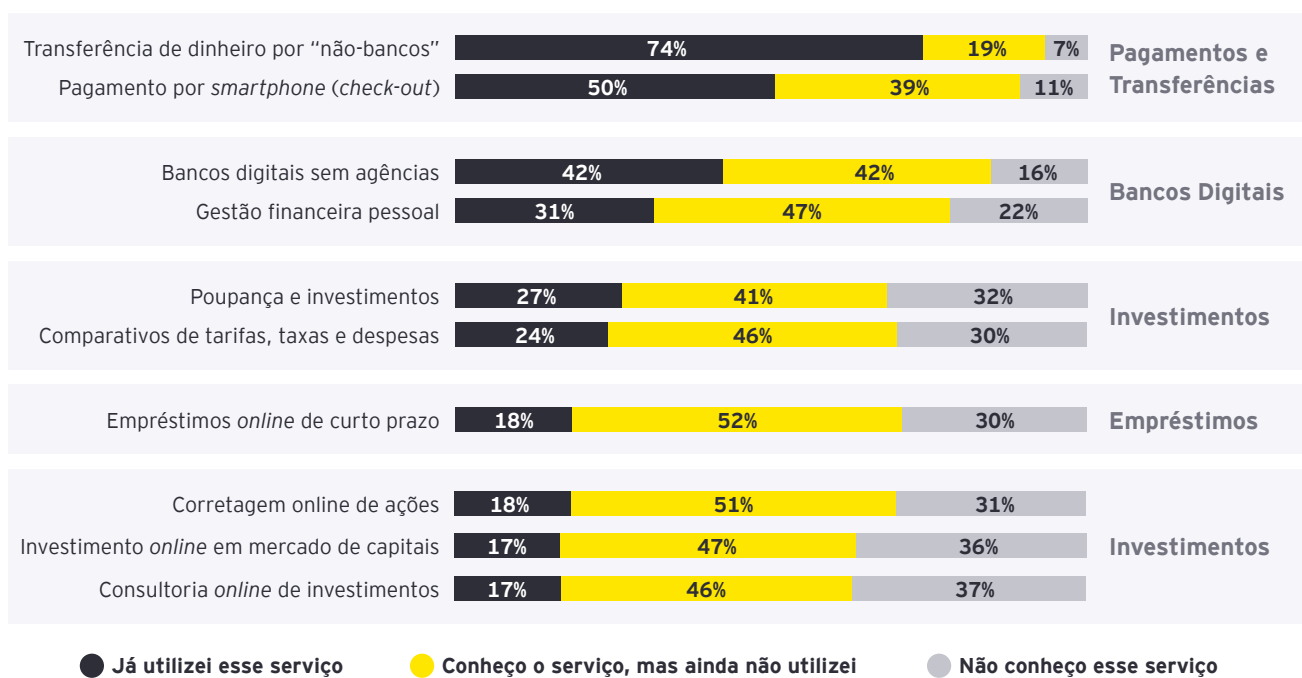
A pesquisa realizada pela **EY** Brasil em 2019 aponta que uma grande parcela dos consumidores bancarizados já utilizam e estão engajados com serviços financeiros digitais não tradicionais. Em especial, os mais utilizados são os serviços de pagamentos, planejamento financeiro, crédito e investimento, com destaque para serviços de pagamentos e transferências, onde **74%** dos entrevistados declaram utilizar de forma recorrente, como mostra o gráfico abaixo.

Apesar das instituições financeiras tradicionais oferecerem diversos serviços e produtos em plataformas digitais, esta oferta ainda é feita de forma massiva. Esse modelo dificulta a customização dos produtos e serviços para cada momento de vida e/ou de jornada dos clientes no decorrer da sua relação comercial. Mesmo sendo um dos setores que mais investe em tecnologias, não foi possível impedir o surgimento e o crescimento acentuado de novos modelos de negócio que evoluem ano após ano.

As *Fintechs* estão conquistando milhões de clientes ao oferecerem menos burocracia e mais praticidade no *onboarding*, na emissão de cartões de crédito sem anuidade, na oferta de contas isentas de taxas, cestas gratuitas de serviços e viabilizando empréstimos para pessoas físicas, com atendimento dinâmico e personalizado.

Independentemente da proposta tecnológica ou dos serviços/produtos inovadores, as *Fintechs*, ou até mesmo as instituições financeiras tradicionais, só conseguirão engajar seus clientes se direcionarem esforços para garantir a resolução de seus problemas e dores, colocando a experiência do cliente como foco principal.

Uso de serviços digitais não bancários



Notas: 2 Pesquisa realizada em 2019 pelo Instituto Locomotiva aponta que 1 a cada 3 brasileiros com mais de 16 anos não movimentavam a conta bancária há mais de seis meses ou que optaram por não ter conta em banco. Fonte: EY Open Banking Opportunity Index 2018/2019

02

Big Techs

As gigantes da tecnologia possuem grande potencial de engajamento e penetração. Entretanto, elas trazem uma complexa discussão entre as entidades regulatórias em todo mundo, no que tange à estabilidade financeira e à proteção de dados. Por conta disso, existe a possibilidade de que estas empresas tenham que lidar com um escrutínio regulatório significativamente mais rígido.

No entanto, o que temos presenciado no mercado são as parcerias das *Big Techs* com instituições financeiras tradicionais, em uma relação onde ambos os lados saem ganhando. Essas parcerias podem oferecer redes de novos clientes - potencialmente globais e um modelo completo de plataforma de negócios com economias compartilhadas.

No Brasil, soluções de pagamento e carteiras digitais como Apple Pay, Samsung Pay e Google Pay estão sendo cada vez mais utilizadas. Essas soluções dependem de infraestrutura de parceiros e todo o processamento é realizado pelo modelo tradicional. Em 2019, a Apple lançou um cartão de crédito, o Apple Card, criado em parceria com o Goldman Sachs. Semelhante ao caso da Apple, o Google também possui parcerias com outros bancos, como o Citibank, deixando grande parte do trabalho financeiro para seus parceiros ao integrar os cartões ao seu aplicativo de carteira digital.

Ao que tudo indica, as *Big Techs* não têm intenção de se tornarem instituições financeiras reguladas, e, sim, de estabelecer parcerias para sustentar e aprimorar o ecossistema em que já estão inseridas.

03

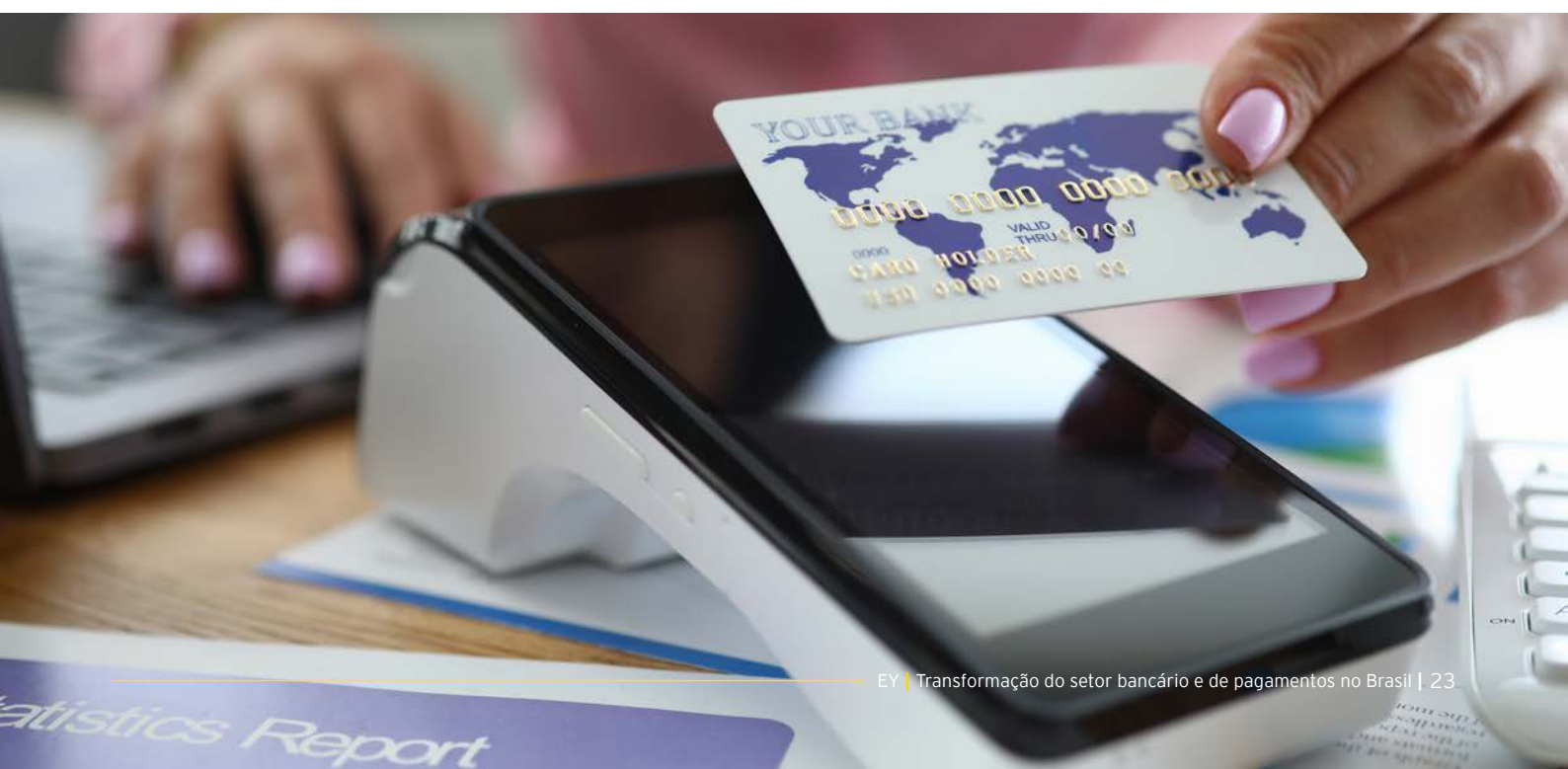
Soluções B2C (Business to Consumers)

Em um período em que a obtenção de crédito no Brasil era restrita, as grandes lojas de departamento foram as primeiras a se aventurarem na oferta de produtos financeiros para captarem mais clientes.

O surgimento dos cartões *Private Label* nos anos 70 foi uma solução alternativa para entregar liquidez aos clientes e, conseqüentemente, aumentar o volume de vendas. Com esse movimento, os varejistas passaram a controlar toda a jornada dos seus clientes e, percebendo os valores tangíveis e intangíveis desse produto, emitiram mais de 115 milhões de cartões *Private Label* até a virada do milênio, provando ser uma indústria muito rentável.

Nos últimos anos, grandes redes varejistas têm repensado sua interação com o mundo financeiro, impulsionadas, inicialmente, pelo desejo de melhorarem suas plataformas de *e-commerce*. Meios de pagamentos online, carteiras digitais e *gateways* de pagamentos foram consolidando-se pouco a pouco.

Com o sucesso das vendas *online*, alguns varejistas viram a possibilidade de expandir o uso dessa solução digital para que clientes pagassem pelas compras nas lojas físicas ou obtivessem crédito facilitado. Nesse contexto, estamos vendo uma explosão de novas carteiras digitais vinculadas a grandes *e-commerce* ou grandes varejistas.



04

Soluções B2B (*Business to Business*)

De todos os *players* interessados em desenvolver produtos financeiros, o que mais chamou a nossa atenção foram os grandes B2Bs. Esse movimento das grandes indústrias interessadas em surfar a onda do *Open Banking* e PIX, abrange um grupo de empresas que possuem muito capital disponível que pode mudar consideravelmente o modus operandi do relacionamento com revendedores, pontos de venda e clientes finais.

Um caso de uso para exemplificar esse movimento:

grandes distribuidoras de combustível estão disponibilizando para seus clientes finais plataformas de pagamento de combustível no local de abastecimento. Para todos que utilizam esse tipo de serviço, sabe-se que o processo de pagamento é o maior atrito nos postos de gasolina. Pensando nisso, essa carteira digital possibilita o acesso da empresa aos dados de consumo dos clientes finais e dos postos de gasolina e consequentemente, facilita a fidelização de ambos.

Com o desenvolvimento de novos *gateways* de pagamentos e de programas de benefícios específicos, o objetivo dessas grandes empresas é aprofundar os relacionamentos, fidelizar vendedores e conhecer melhor seus revendedores, distribuidores e clientes finais.

Assim como as *Big Techs*, o propósito dessas empresas não é rentabilizar sua operação por meio de soluções financeiras, e, sim, melhorar o ecossistema que suporta seus negócios, gerar *awareness* e vender mais seus produtos *core*.

A criação de vínculos mais profundos entre empresas e revendedoras (B2B) pode ser benéfica não só para o produtor, mas também para os revendedores.

Os investimentos em meios de pagamentos e programas de benefícios B2B, ajudam as empresas a manter a oferta de seus produtos e reduzir a concorrência em pontos de venda. Enquanto isso, as empresas intermediárias e revendedores se beneficiam da queda nos custos associados aos pagamentos e a outros benefícios, como descontos e vantagens oferecidos pelas empresas, prazos de pagamento diferenciados e facilitados, entre outros.

Adicionalmente, há um ganho intangível que é o acesso aos dados transacionais que podem ser utilizados pelas empresas para obter um melhor entendimento do comportamento dos seus clientes e da cadeia de valor, possibilitando determinar padrões de compra, apoiar na precificação e até mesmo monetizar e comercializar dados.





Comentários finais

Atentos a este horizonte de mudanças estruturais que vêm sendo promovidas pelo Regulador, não restam dúvidas que estaremos diante de uma nova configuração do setor financeiro em que as organizações deverão adaptar-se a uma nova dinâmica de mercado.

O primeiro passo foi dado, que trata de reconhecer que competir apenas pelo preço é uma batalha perdida. Agora, elevar a experiência dos clientes a um outro patamar é o foco da maioria das organizações, tanto as novas quanto as incumbentes.

Concorrentes nunca considerados estão desenvolvendo produtos financeiros personalizados para apoiar suas cadeias de fornecedores, parceiros e até mesmo simplificar a jornada do cliente final.

Vemos que em todos os setores, como esporte, educação, mídia, bens de consumo, alimentos e tantos outros, a possibilidade de inserção de produtos e serviços financeiros é ampla e com diversas oportunidades de aplicação.

Outro ponto fundamental é entender que o produto financeiro existe para viabilizar a compra de outros produtos e serviços dentro de um contexto de experiência, e não o inverso. Quando olhamos a atuação de empresas da indústria financeira tradicional de forma agnóstica, o que vemos é uma atuação massiva e com uma jornada desconectada aos eventos de vida e experiências do indivíduo, criando uma inversão dos valores. E é neste cenário que surgem diversas oportunidades para as organizações que souberem alavancar um ecossistema de parcerias para inovar e obter maior conhecimento de toda cadeia de valor.

Como a EY pode ajudar

Sobre a EY

A **EY** é líder global em serviços de auditoria, consultoria, impostos, estratégia e transações. Os *insights* e serviços de qualidade que oferecemos ajudam a construir confiança nos mercados de capitais e nas economias de todo o mundo. Desenvolvemos líderes e formamos equipes para cumprir nossas promessas a todos os nossos *stakeholders*. Ao fazê-lo, desempenhamos um papel crítico na construção de um mundo de negócios melhor para os nossos colaboradores, para os nossos clientes e para as nossas comunidades.

Overview da indústria bancária e de pagamentos

Agora, mais do que nunca, inovação e transformação serão críticas para o crescimento futuro.

Diante de novos desafios, tensões geopolíticas e aceleração no ritmo das mudanças tecnológicas, cria-se um ambiente de oportunidades para as mudanças nas organizações em todo o mundo. Hoje, as instituições financeiras estão focadas no desempenho financeiro e nas expectativas dos clientes e investidores, à medida que reformulam e otimizam as operações e os modelos de negócios para oferecerem retornos sustentáveis.

Trabalhamos com nossos clientes para impulsionar a inovação digital, novos modelos de negócios, criando um ecossistema de parcerias, ajudando os bancos a se transformarem em organizações ágeis e responsivas às exigências dos seus clientes.

A **EY** está em melhor posição para ajudar nossos clientes, antecipando tendências e compartilhando nossas perspectivas instigantes sobre convergência, novos ecossistemas, forças de mercado e tecnologias emergentes que remodelam o sistema bancário para informar as conversas dos clientes e impulsionar soluções inovadoras.

A rede global de Banking & Capital Markets da **EY** inclui aproximadamente 45.900 profissionais em todo o mundo. Essa forte conexão global nos permite montar as equipes certas, compartilhar práticas de liderança em todo o mundo e atender às necessidades das empresas bancárias, em qualquer local em que estejam ativas, um valor agregado essencial para nossos clientes.

Estratégias digitais

Nos últimos tempos, a maioria dos bancos e participantes do mercado de capitais se concentrou em melhorar seu modelo verticalmente integrado. Muitos optaram por digitalizar seu legado para melhorar a experiência do cliente, diminuir custos e gerenciar seus riscos.

Alguns bancos descobriram que seu legado é muito restrito para o que desejam alcançar e se voltaram para o lançamento de um neo banco completamente separado para se diferenciar no mercado.

Acreditamos que alguns bancos adotem modelos operacionais totalmente novos, evoluindo para enfrentar melhor as oportunidades.


Expertise 360°

Prática de pagamentos global da **EY** oferece *expertise* 360° para setores de pagamento:

- ▶ **Emissão de cartão:** com foco em clientes ativos nos negócios de emissão de cartão de débito, crédito e comercial;
- ▶ **Aceitação de pagamento:** suporte a adquirentes, PSPs, NSPs, provedores de terminais e comerciantes globais;
- ▶ **Pagamentos digitais:** com foco em fornecedores de métodos de pagamento alternativos (APM) e carteiras digitais;
- ▶ **Pagamentos mais rápidos:** segmentando clientes como bancos, ACH e serviços de pagamento ou provedores de infraestrutura;
- ▶ **Open Banking:** trabalhando em estreita colaboração com bancos internacionais, *Fintechs* e órgãos reguladores; serviços bancários para transações e pagamentos corporativos - permitindo que os provedores de serviços ajudem os tesoureiros corporativos em um ecossistema de pagamentos em mudança.

Agradecimentos

Agradecemos aos profissionais da **EY** que colaboraram com a revisão deste material: **Henrique Daniel, Mariana Andrade Souza, Marina Borges, Rafael Trabasso e Thiago Rovari.**

A dark, atmospheric photograph of a hand holding a globe over a cityscape at night. The hand is positioned in the upper left, with the globe centered. The city lights are visible in the background, creating a bokeh effect. The overall tone is professional and global.

Contatos EY

Rafael Dan Schur

Sócio-líder do segmento de Mercado de Serviços Financeiros para o Brasil
rafael.schur@br.ey.com

Chen Wei Chi

Sócio-líder de *Business Transformation* em Serviços Financeiros
chen.weichi@br.ey.com

Fátima Barros

Gerente de Serviços Financeiros
fatima.barros@br.ey.com

Henrique Gallotti

Gerente sênior de Serviços Financeiros
henrique.gallotti@br.ey.com

Lais Sachs

Consultora de Serviços Financeiros
lais.sachs@br.ey.com

EY

Auditoria | Consulting | Impostos | Strategy and Transactions

Sobre a EY

A **EY** é líder global em serviços de Auditoria, Impostos, *Strategy and Transactions* e *Consulting*. Nossos *insights* e os serviços de qualidade que prestamos ajudam a criar confiança nos mercados de capitais e nas economias ao redor do mundo.

Desenvolvemos líderes excepcionais que trabalham em equipe para cumprir nossos compromissos perante todas as partes interessadas. Com isso, desempenhamos papel fundamental na construção de um mundo de negócios melhor para nossas pessoas, nossos clientes e nossas comunidades.

No Brasil, a **EY** é a mais completa empresa de Auditoria, Impostos, *Strategy and Transactions* e *Consulting*, com 5.000 profissionais que dão suporte e atendimento a mais de 3.400 clientes de pequeno, médio e grande portes.

EY refere-se à organização global e pode referir-se também a uma ou mais firmas-membro da Ernst & Young Global Limited (EYG), cada uma das quais é uma entidade legal independente. A Ernst & Young Global Limited, companhia privada constituída no Reino Unido e limitada por garantia, não presta serviços a clientes.

© 2020 EYGM Limited. Todos os direitos reservados.

Esta é uma publicação do Departamento de Marca, Marketing e Comunicação. A reprodução deste conteúdo, na totalidade ou em parte, é permitida desde que citada a fonte.

www.ey.com.br

[Facebook | EYBrasil](#)

[Instagram | eybrasil](#)

[Twitter | EY_Brasil](#)

[Linkedin | EY](#)

[Youtube | EYBrasil](#)