

Fintechs, Varejo e Bancos

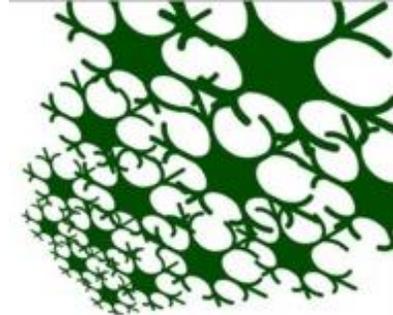
Evolução, tendências e aprendizados



Boanerges & Cia.
Consultoria em varejo financeiro

26 de julho de 2018

Títulos originais/divulgados



Evento

Fintechs e varejistas: como conceder crédito sem intermediação de bancos

Palestra

**Tendências e perspectivas das Fintechs
diante das recentes Resoluções do BC**



Boanerges & Cia.
Consultoria em varejo financeiro

26 de julho de 2018

SOMOS UMA CONSULTORIA ESPECIALIZADA EM VAREJO FINANCEIRO

ATUAMOS JUNTO A ESTES TRÊS GRUPOS DE EMPRESAS

VAREJO COMERCIAL E DE SERVIÇOS

SERVIÇOS FINANCEIROS

Vestuário
Supermercados
Lojas de departamento
Eletroeletrônicos
Móveis e decoração
Material de construção
Companhias aéreas
Telecom
Turismo
Saúde

Bancos
Financeiras
Administradoras de cartão
Gestoras de benefícios
Seguradoras
Corretoras

 **INTEGRAÇÃO DE EMPRESAS**

Bandeiras de cartão
Credenciadoras
Processadoras
Fidelização
Tecnologia
Crédito, cobrança e fraude
Assistência
Marketing
Call center

SERVIÇOS DE APOIO

INSTRUMENTOS DE CRÉDITO

Cartão de crédito
Pessoal e consignado
CDC
Microcrédito
Cheque especial
Veículos
Imobiliário

 **NECESSIDADES DO CONSUMIDOR**

Cartão (crédito, débito, pré-pago, private label)
Mobile payment
Biometria
Cheque
Voucher
Dinheiro

Seguros
Fidelização
Poupança e investimentos
Capitalização e previdência
Conta corrente

AJUDANDO-OS A ATENDER DA MELHOR MANEIRA ÀS **NECESSIDADES DO CONSUMIDOR**

MEIOS DE PAGAMENTO

OUTROS SERVIÇOS FINANCEIROS

ATENDEMOS ÀS NECESSIDADES ESPECÍFICAS DE NOSSOS CLIENTES EM TRÊS GRANDES FRENTES

ATUAMOS JUNTO A ESTES TRÊS GRUPOS DE EMPRESAS

SERVIÇOS FINANCEIROS

Bancos
Financeiras
Administradoras de cartão
Gestoras de benefícios
Seguros
C...

VAREJO COMERCIAL E DE SERVIÇOS

Vestuário
Supermercados
Lojas de departamento
Eletroeletrônicos
Móveis e decoração
Material de construção
Companhias aéreas
Telecom
Turismo
Saúde

SERVIÇOS DE APOIO

MELHORIA DE NEGÓCIOS EXISTENTES

Diagnóstico
Recomendações
Implantação
Planejamento estratégico
Inteligência de mercado
Marketing e vendas
Finanças
Processos
Pessoas
Operações e tecnologia
Ciclo de crédito
Legal



COMO APOIAMOS

Concepção
Avaliação
Estruturação
Implantação
Gestão

Mapeamento de mercado
Preparação
Valuation
Busca
Negociação
Fechamento
Integração pós-acordo

AJUDANDO-OS A ATENDER DA MELHOR MANEIRA ÀS NECESSIDADES DO CONSUMIDOR

Cartão (crédito, débito, pré-pago, private label)
Mobile payment
Biometria
Cheque
Voucher
Dinheiro

NECESSIDADES DO CONSUMIDOR

MEIOS DE PAGAMENTO

criação de empreendimentos

Fidelização
Poupança e investimentos
Capitalização e previdência
Conta corrente

OUTROS SERVIÇOS FINANCEIROS

FUSÕES, AQUISIÇÕES E ALIANÇAS

E o mundo Tech continua em expansão acelerada, trazendo grande aprendizado

Mapas mais recentes apontam para mais de

400

Fintechs em operação

São mais de

40

Aceleradoras de startups no Brasil

Mesmo que muitas delas não sobrevivam, o aprendizado que trazem para o consumidor mudará a forma deste se relacionar com os serviços financeiros

- ✓ *Melhor jornada (acesso, atendimento e contratação de serviços)*
- ✓ *Melhores ganhos para todos os envolvidos, com redução de custos e desintermediação*

*Temos ainda **Insurtechs***

... que deverão revolucionar o segmento de seguros

*e **Retailtechs***

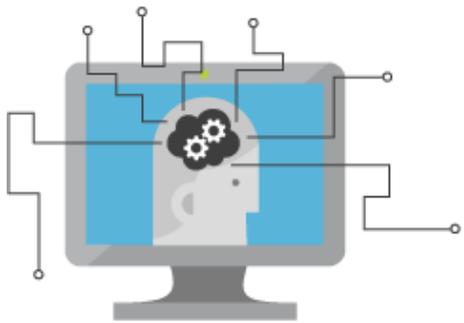
... que estão surgindo no radar, transformando o varejo

Este crescimento se dá por uma combinação de fatores

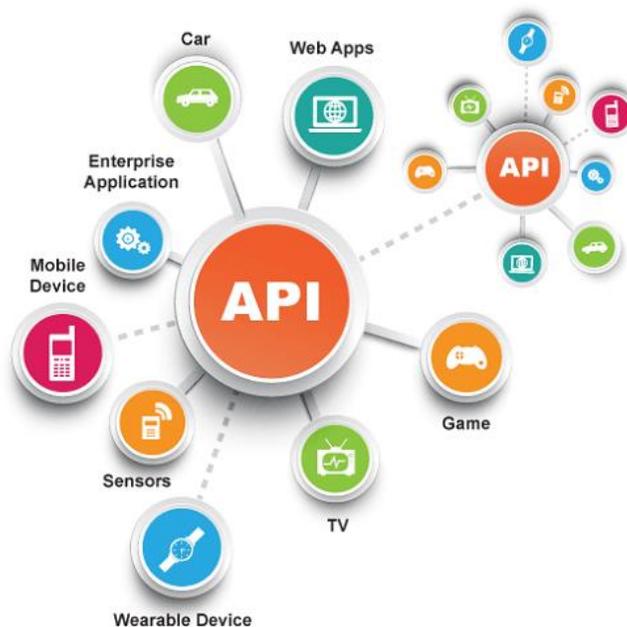
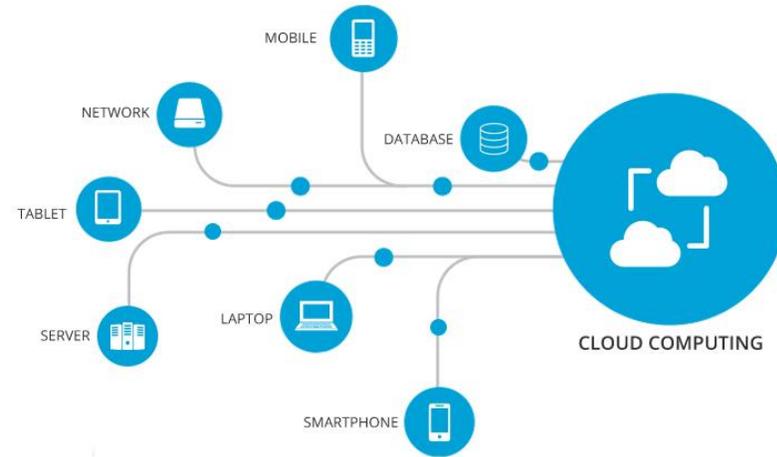
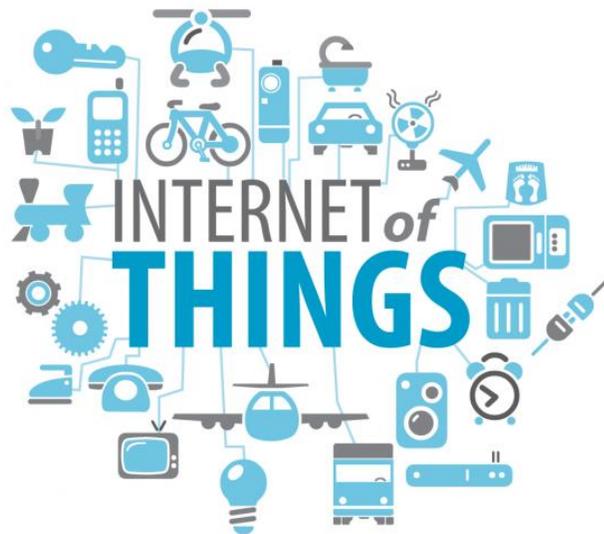
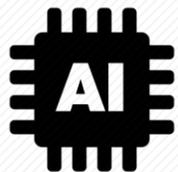
- 1** Disseminação de tecnologias
- 2** Baixa competição no segmento financeiro
- 3** Insatisfação dos consumidores de serviços financeiros
- 4** Disseminação de conhecimentos e técnicas de criação de novos negócios
- 5** Processo contínuo de “desmaterialização” das coisas
- 6** Arcabouço regulatório favorável e ainda em formação

1

Disseminação de tecnologias, barateando o seu uso e ampliando o acesso

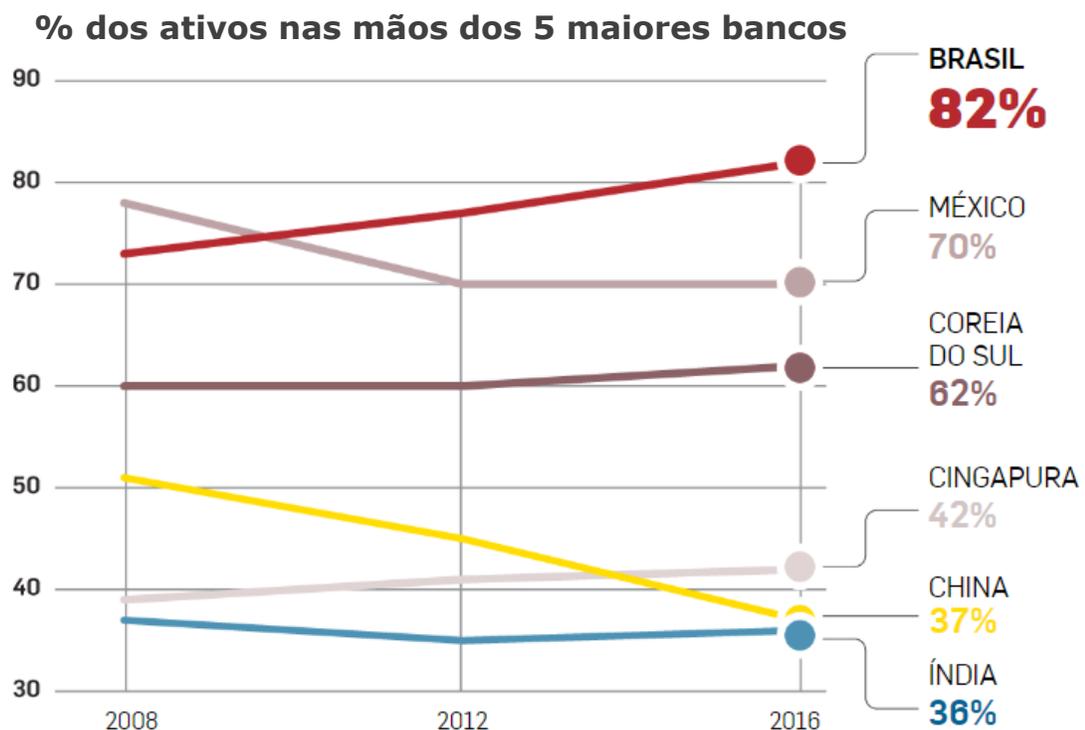


Machine Learning



Baixa competição no segmento financeiro, devido à alta concentração, gerando fortes barreiras de entrada

Concentração bancária no Brasil é a mais alta entre os países emergentes



Ativos cada vez mais concentrados nos 5 maiores bancos



Insatisfação dos consumidores com os seus provedores de serviços financeiros

Pesquisa inédita mostra 60% dos clientes insatisfeitos com seus bancos

Pesquisa Algoo, fintech B2B especializada na digitalização de instituições financeiras

Atendimento, falta de preparação dos gerentes e taxas bancárias estão entre as principais reclamações dos correntistas

Bancos estão entre as empresas mais reclamadas em SP

Bradesco e Itaú surgem entre as dez primeiras posições do ranking elaborado pelo Procon; Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal e Santander também figuram entre os 20 primeiros lugares

No balcão e no celular

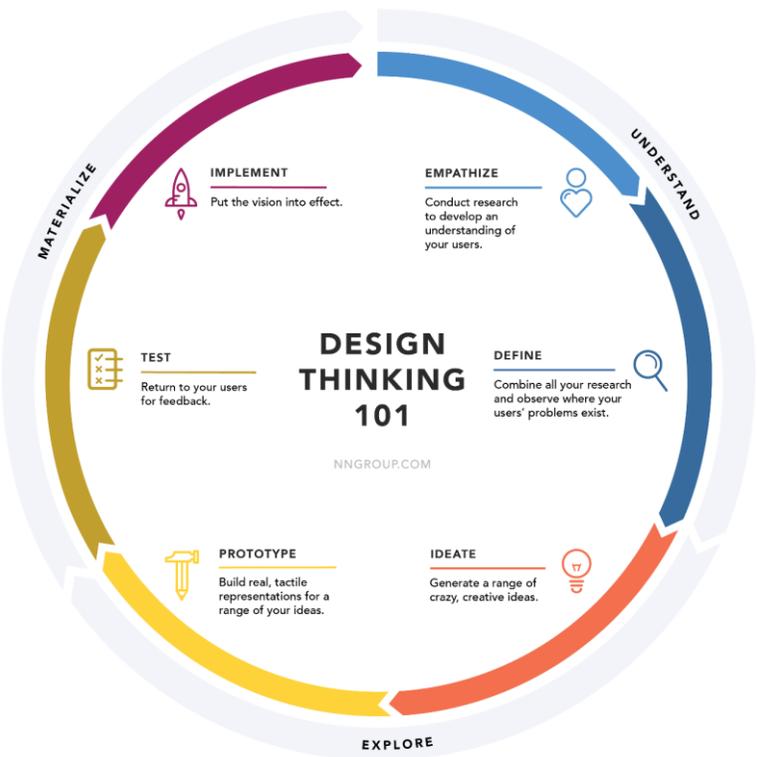
Como os clientes avaliam a relação custo x benefício de cada banco

■ Acima da média
 ■ Paridade
 ■ Abaixo da média
 ■ Padrão internacional

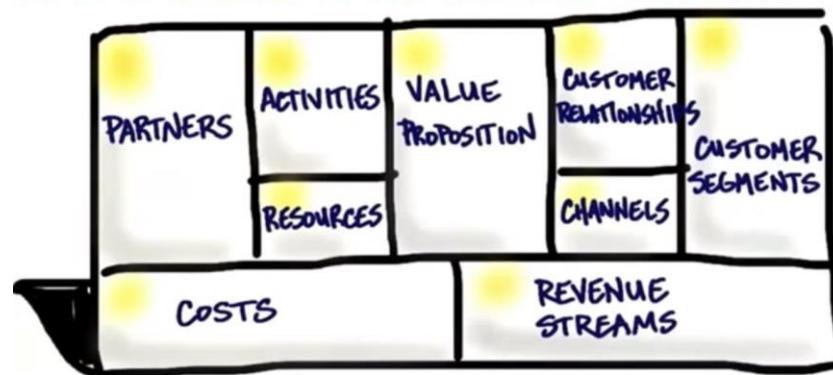
Varejo tradicional		Alta renda		Bancos digitais	
Caixa	1,04	Itaú Personalité	1,03	Neon	1,43
Banrisul	1,02	Bradesco Prime	1,00	Banco Original	1,23
Bradesco	1,00	HSBC Premier	0,99	Sofisa	1,14
Itaú	0,99	Santander Select	0,98	Intermedium	1,11
BB	0,98	BB Estilo	0,97		
Santander	0,98	Citi	0,95		

Fonte: CVA Solutions

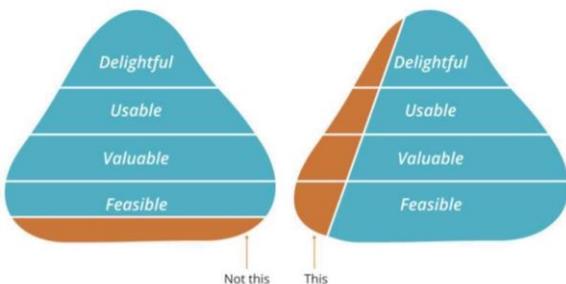
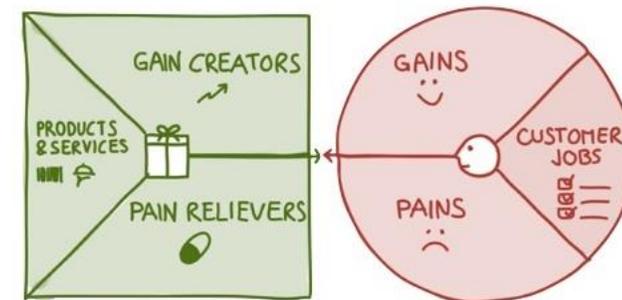
Disseminação de conhecimentos e técnicas de criação de novos negócios



BUSINESS MODEL CANVAS



Value proposition design



Iteration



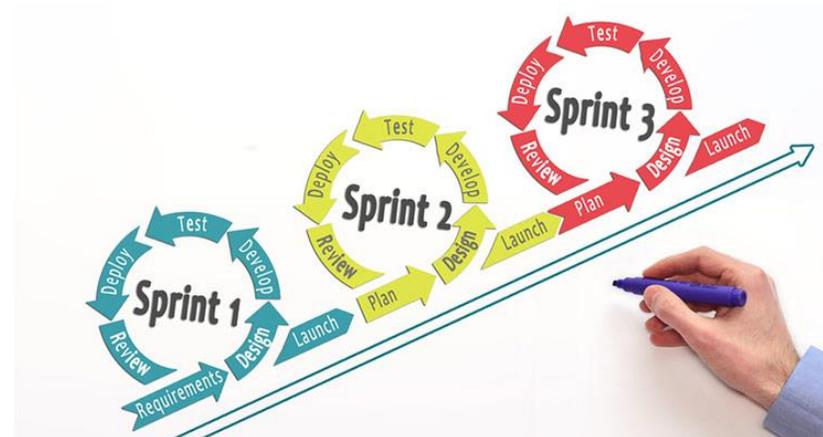
Execution

Company Building



A Lean Startup Cycle

Fund if needed



5 Processo contínuo de "desmaterialização" das coisas, já incorporado no dia-a-dia das pessoas e empresas

DEMATERIALIZATION: Using less to produce more

Camera	iTunes	TV	Hulu	Photo Album	Video Camera	Scanner	Answering Machine	Compass	Glucose Meter	Thermometer	Game Center
E-mail	Maps	Fax	Calculator	Homework	Calendar	Notepad	Clock	Police Scanner			
Sirius Radio	White Noise	iPod	Voice Recorder	Dictionary	Metronome	Business Card					
Phone	Netflix	Shopping List	Guitar Tuner	Books							
Alarm Clock	Contacts	Flashlight									
New York Times											

✿ Dá espaço para criação de novos modelos de negócio e produtos financeiros, ocupando espaços no mercado

- ✓ Aumentar o nível de educação financeira
- ✓ **Ampliar a inclusão financeira da população**
- ✓ Proporcionar maior proteção ao cidadão consumidor de produtos e de serviços financeiros
- ✓ Melhorar a comunicação e a transparência entre as instituições financeiras e seus clientes
- ✓ Mensurar o impacto das ações do BC, sob a perspectiva da cidadania financeira

- ✓ Estabelecer a autonomia técnica e operacional
- ✓ Fortalecer o ambiente institucional para manutenção da estabilidade financeira
- ✓ Modernizar leis e normas que regem a atuação do BC
- ✓ Aprimorar o modelo de relacionamento do BC com o Tesouro Nacional
- ✓ Alinhar o arcabouço normativo às melhores práticas internacionais
- ✓ Proporcionar uma maior segurança jurídica às atribuições do BC



- ✓ Fomentar o crescimento sustentável do SFN
- ✓ **Simplificar os procedimentos e regras do BC, adequando-os ao porte e ao perfil das instituições**
- ✓ Manter a adequação, o alinhamento e a convergência a padrões internacionais
- ✓ **Analisar novos meios de pagamento**
- ✓ **Monitorar os impactos das inovações tecnológicas**
- ✓ Reduzir o custo de observância
- ✓ **Aprimorar o relacionamento das instituições financeiras com clientes e usuários**

- ✓ **Diminuir o custo do crédito para o tomador final**
- ✓ Reduzir o nível de inadimplência
- ✓ **Aumentar a competitividade e a flexibilidade na concessão de crédito**
- ✓ Estimular a alocação mais eficiente do crédito
- ✓ Rever a operacionalização do compulsório



Uma das diretrizes do BACEN para a redução de juros é o estímulo à concorrência, em especial ao desenvolvimento das Fintechs

Mas por que, apesar destes fatores e do crescimento do número de fintechs, o impacto ainda é tão tímido?

Participação das Fintechs no total de crédito do país



Existem fatores em cada um dos segmentos de atuação das Fintechs

Vamos falar um pouco sobre os principais segmentos

-  **Meios de pagamento**
-  **Gestão financeira**
-  **Crédito**
-  **Investimentos**
-  **Seguros**



Em meios de pagamento, alto nível de desenvolvimento do mercado brasileiro é uma barreira para uma inovação mais forte

✿ Ampla oferta de meios eletrônicos de pagamento já disponível, mas ainda muito baseada em cartão tradicional (“plástico”)

Bancos (tradicionais e digitais)



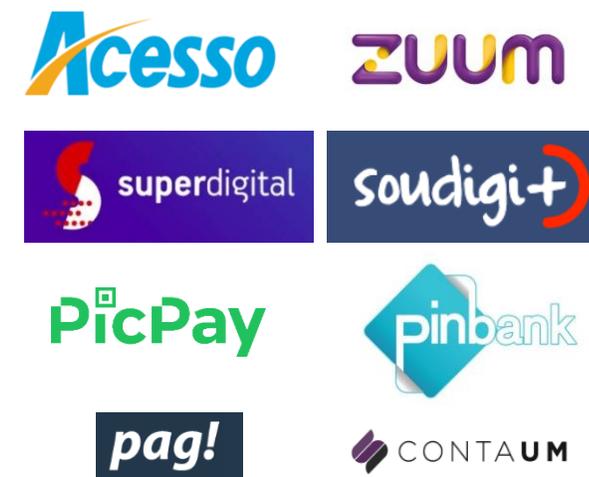
Varejistas e empresas de serviços (com ou sem bancos)



Administradoras regionais



Contas digitais (“pré-pagos”)





Em meios de pagamento, alto nível de desenvolvimento do mercado brasileiro é uma barreira para uma inovação mais forte

- ❄️ **Iniciativas relevantes em mobile estão começando a aparecer só agora**
 - ✓ Lideradas pelos dois grandes players: Samsung e Apple

SAMSUNG pay

Mais avançado, parcerias com vários emissores



Apple Pay

Exclusividade com Itaú foi até 04 de julho



Pague com UAU!

Itaú agora com Apple Pay.

Pagar ficou fácil, rápido e seguro. Impressionante.





Em meios de pagamento, alto nível de desenvolvimento do mercado brasileiro é uma barreira para uma inovação mais forte

* Amplo parque de aceitação já instalado e ainda crescente

- ✓ Principais adquirentes estão ligados a grandes bancos, protegendo o seu mercado com pacotes de oferta mais amplos (adquirência + serviços bancários)



- ✓ Desafiantes estão ganhando espaço, mas dentro do modelo de negócio já existente no mercado



- ✓ Destaque positivo para o PagSeguro, que trouxe alguma inovação para o segmento



- Estreou a "venda" de maquininhas, contra o modelo tradicional de locação
- Dominou a cauda longa
- Hoje está tendo reação de praticamente todos os players replicando seu modelo



Em meios de pagamento, alto nível de desenvolvimento do mercado brasileiro é uma barreira para uma inovação mais forte

❄ Explosão de subadquirentes, se posicionando como fintechs, porém sem grandes inovações e diferenciais

✓ Mais de 100 subadquirentes já atuantes no nosso mercado (alguns falam em até 200)

Alguns exemplos



❄ Subadquirentes viabilizaram a aceitação de cartões na cauda longa do varejo

✓ Chegando em regiões distantes e em varejistas de micro e pequeno porte que não eram considerados atrativos pelos adquirentes tradicionais

❄ Problema é garantir a sustentabilidade financeira de um negócio que exige escala e funding para crescer e se tornar rentável

✓ Muitos já buscando compradores para seus negócios, devido à dificuldade em rentabilizar e sustentar a operação de forma saudável



Em meios de pagamento, alto nível de desenvolvimento do mercado brasileiro é uma barreira para uma inovação mais forte

- ✳ **Dominância neste mercado de emissores e adquirentes inibe processos mais disruptivos em meios de pagamento**
 - ✓ Junto com as bandeiras, buscam inovar sem impactar negativamente um dos elos da cadeia tradicional

“força de arrasto”

✓ *Quanto mais um país avança em uma onda de inovação em meios de pagamento, maior a dificuldade de pegar a(s) próxima(s) onda(s)*

Pelo peso de...

- ✓ *Investimentos já feitos em infraestrutura*
- ✓ *Cultura estabelecida*

**Já quem entra no jogo sem o “peso do passado”
tem mais facilidade de fazer um
salto (leapfrog) para o futuro**



Em meios de pagamento, alto nível de desenvolvimento do mercado brasileiro é uma barreira para uma inovação mais forte

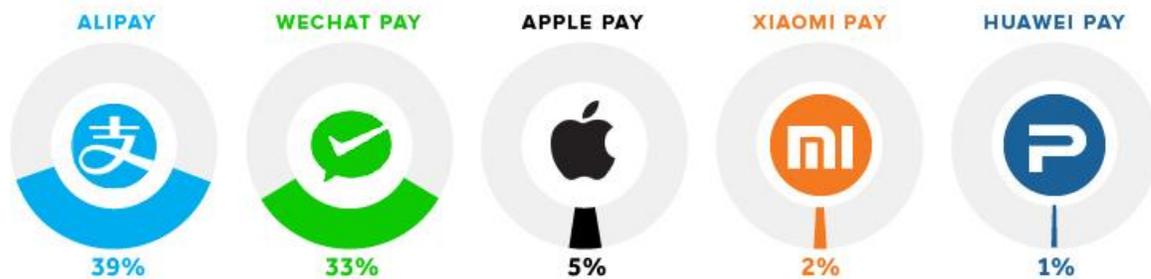
❄ Dificilmente veremos aqui o que ocorreu na China

Adoção acelerada de Mobile Payment via agentes não-financeiros e tecnologia QR Code



- ✓ *Rápido crescimento econômico, trazendo milhões de pessoas para o consumo*
- ✓ *Baixos índices de bancarização*
- ✓ *Regulação permissiva para agentes locais atuarem na cadeia de meios de pagamento*
- ✓ *Grandes players nacionais de outros segmentos (Telco e Varejo) ocupando espaço nesta cadeia*

MOBILE PAYMENT SERVICES, CHINESE MARKET SHARE



SOURCE: World Core, as of Early 2017

Alerta: no Brasil, se os players tradicionais demorarem muito para oferecer soluções P2P de pagamento instantâneo, há sim um grande risco de outros players ocuparem este espaço



Em Gestão Financeira, parece haver espaço para uma atuação mais relevante das Fintechs

- ✿ Grande carência tanto das PFs quanto dos micro e pequenos empresários
- ✿ Nicho que foi muito pouco explorado pelos players do segmento financeiro
 - ✓ Sempre consideraram pouco atrativo, em comparação com outros negócios, como crédito e seguros
- ✿ Há espaço para solução de gestão em conjunto com oferta de crédito



GuiaBolso

Cerca de 4,5 milhões de usuários



Expectativa de originar R\$ 1bi em crédito até 2019

Contraponto

Guia Bolso / Just decidiu se focar em atuar como plataforma de originação de crédito para os bancos, deixando de tomar o risco de crédito... E demitiu recentemente 30% dos 280 funcionários



Em Empréstimos, boa parte das Fintechs ainda atua como canal de venda para instituições financeiras

Analizamos pelo menos 30 players do mercado brasileiro, com foco em empréstimo online

		PF	Tomador de Crédito	PJ	
Provedor de recursos / Investidor	IF				TRADICIONAL
	PJ				
	PF				

OBS: PagSeguro adquiriu 50,5% da Biva em dez/2017 por R\$ 11 milhões



Em Crédito boa parte das Fintechs ainda atua como canal de venda para instituições financeiras

- ✦ **Arcabouço regulatório traz clareza para este segmento, porém engessa novos modelos de negócio**
 - ✓ Por meio das resoluções nº 4.656 e nº 4.657
 - ✓ Sociedade de Empréstimo entre Pessoas (SEP)
 - Correspondente ao modelo Peer-to-Peer Lending (P2P), ou empréstimo coletivo, no qual sites conectam pessoas (ou empresas) que estão buscando empréstimos a investidores buscando retornos acima da média
 - ✓ Sociedade de Crédito Direto (SCD)
 - No qual empresas emprestam seu próprio capital para pessoas físicas

Limites de valores individuais impedem que se realizem negócios mais relevantes sem uma instituição financeira



Em Investimentos, mercado latente e com opções pouco conhecidas mostra bom potencial para o futuro

Investidores na caderneta de poupança

100 milhões de pessoas atualmente

Saldo médio de R\$ 7,5 mil

10 mil

pessoas com mais de

R\$ 1 milhão de saldo em poupança

53 milhões

de pessoas que não fazem

nenhum tipo de investimento financeiro

Apenas para comparar...

xp investimentos

500 mil clientes

T TESOURO DIRETO

620 mil clientes

Destas, cerca de **6 milhões** pretendem investir ainda em 2018

Entre estes novos investidores

68%

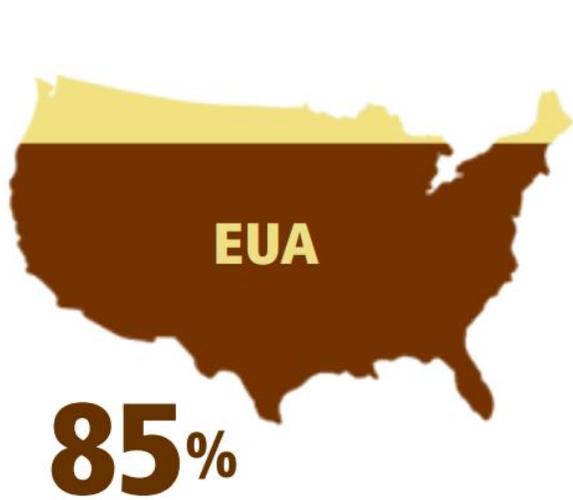
pretendem aplicar na poupança

Desconhecimento e busca por segurança acabam sendo uma barreira a ser vencida pelas Fintechs



Em Investimentos, mercado latente com opções pouco conhecidas mostra bom potencial para o futuro

Fundos geridos por bancos ainda são a grande maioria do alvo dos investidores



DOS INVESTIDORES APLICAM EM **FUNDOS DAS GESTORAS INDEPENDENTES**



DOS INVESTIDORES APLICAM EM **FUNDOS DE BANCOS**

Mercado enorme para ser explorado pelas gestoras independentes

Fintechs de Investimento já começam a surfar esta onda

ÓRAMA

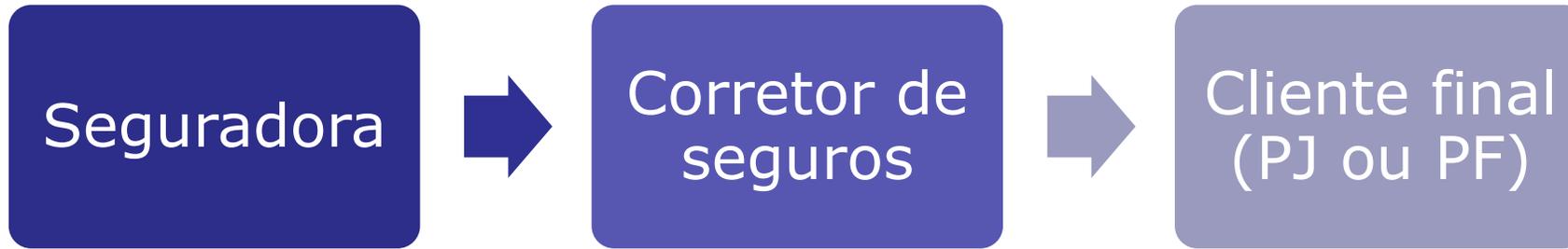


É um ponto fora da curva



Em Seguros, potencial das Fintechs é enorme, principalmente como canal de vendas e relacionamento com clientes

- ❄ Segmento altamente regulado, cujo modelo de negócio sofreu poucas alterações com o tempo – **até agora!**



Canais digitais vêm mudando completamente a figura do corretor de seguros

**Reduz custo
Massifica o acesso
Exige mais atenção da Seguradora no atendimento**



Insurtechs devem ajudar a alavancar o setor de seguros no Brasil

No Brasil, a promessa de disrupção que as Fintechs trazem ainda não se efetivou

Alguns players já mostram que é possível ter sucesso junto aos seus consumidores (satisfação)



Mas esse sucesso ainda não se traduziu em ganhos financeiros

29/03/2018 - 12H24 - ATUALIZADA ÀS 12H24 - POR REUTERS

Nubank dobra base de clientes em 2017, mas ainda tem prejuízo

Diretor financeiro da fintech disse que ele ainda não pode prever quando a empresa vai operar no azul

E os volumes ainda são muito reduzidos diante das oportunidades existentes



Os grandes bancos parecem já ter aprendido a lidar com a "ameaça" das fintechs

- ✿ **Primeiro movimento dos bancos foi IGNORAR as fintechs**
 - ✓ Permitiram que se desenvolvessem e gerassem algum valor
- ✿ **Somente num segundo momento é que passaram a dar MAIS ATENÇÃO**
 - ✓ Com o sucesso de alguns players, principalmente na relação com o cliente final, passaram a admitir que havia um risco potencial
 - ✓ Passaram a monitorar melhor este mercado e definiram suas estratégias de combate
- ✿ **Com as fintechs no radar, passo seguinte foi criar ambiente para CONVIVER com elas**
 - ✓ Incubadoras, aceleradoras, espaços de coworking, etc
 - ✓ Tudo para se aproximar das ideias, de possíveis parcerias e novos negócios de sucesso
- ✿ **Atualmente, estão demonstrando capacidade de APRENDER com as fintechs**
 - ✓ Promovendo mudanças seletivas nos seus negócios, a partir de referências positivas
 - ✓ Buscando manter e estimular as fintechs, dentro de uma convivência pacífica e colaborativa

Os grandes bancos parecem já ter aprendido a lidar com a "ameaça" das fintechs

- ✦ **Força financeira dos grandes bancos é muito grande, podendo ADQUIRIR algumas fintechs**
 - ✓ O que permite fazer de pequenos a grandes movimentos de aquisições, caso se sintam ameaçados ou vejam algum negócio realmente promissor
 - Como ocorreu no final da década passada, com as empresas de crédito consignado
 - Como ocorreu mais recentemente, no caso do Itaú com a XP Investimentos

O risco maior de mudanças relevantes se dará com a possível entrada das Giant Techs no segmento financeiro

O chamado "GAFAM"



As gigantes Chinesas "BATX"



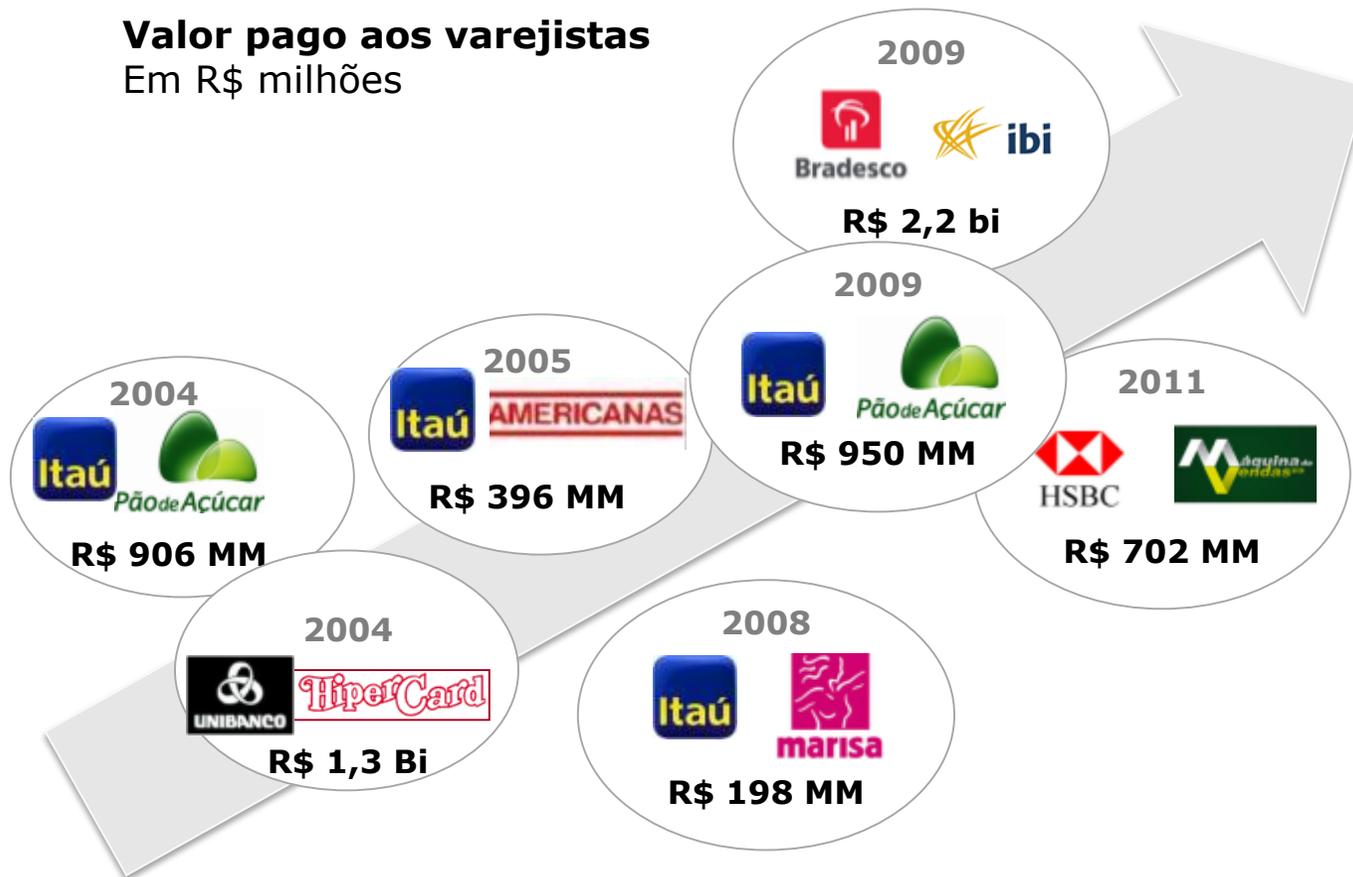
Estas empresas têm

- ✓ **Poder econômico muito maior do que os bancos brasileiros**
- ✓ **Acesso a grandes bases de clientes e seus comportamentos**
- ✓ **Conhecimento e relação com o varejo em geral**
- ✓ **Inovação no DNA**
- ✓ **Apetite para quebrar modelos de negócio tradicionais**

E a relação do Varejo com Serviços Financeiros?

Cenário do início dos anos 2000 gerou muita **expectativa**, levando bancos a pagar valores elevados por parcerias com varejistas

Valor pago aos varejistas
Em R\$ milhões



Valores a preços de 2016

Auge

Os bancos querem o varejo

Revista Consumidor Moderno Novavarejo
(Mai/Jun 2011)

“Neste ano, o setor financeiro trava disputas acirradas pelo segmento de crédito ao consumo, com oportunidades no Carrefour Soluções Financeiras, Máquina de Vendas* e Globex**. O Itaú Unibanco levou a melhor ao comprar 49% da carteira de serviços financeiro e seguros da supermercadista francesa por R\$ 725 milhões. Por sua vez, o HSBC aportou R\$ 500 milhões na recém-criada varejista de eletrônicos. Enquanto isso, a cúpula da Globex resgata o antigo slogan ‘Quer pagar quanto?’ para **leiloar** sua valiosa carteira entre Bradesco e Itaú, e, por que não, um terceiro concorrentes.”

* Globex: Ponto Frio e Casas Bahia

** Máquina de Venda: Insinuante e Ricardo Eletro

Em muitos casos, baixo retorno e dificuldades no relacionamento levaram a rompimentos

Varejistas **não obtiveram os benefícios esperados no início da parceria**



Bancos **buscavam retorno financeiro ao invés de volumes**

Parceria com varejo custa a proporcionar retorno

Valor ECONÔMICO

aos bancos
(05/07/12)

“Com resultados voláteis e ameaça de piora da inadimplência, o casamento entre bancos e redes de varejo na área de financiamento ao consumo ainda está longe de um final feliz. Desde 2004, foram cerca de R\$ 3,8 bilhões investidos pelos maiores grupos financeiros do país, em especial o Itaú e o Bradesco, nesse tipo de associação.”

Itaú rompe parcerias com Lojas Americanas e C&C
(03/08/12)

Valor ECONÔMICO

Itaú cancela acordo com cerca de 300 varejistas
(28/08/12)

“A revisão teria se iniciado no fim de 2010, estendeu-se por 2011 e foi finalizada no início de 2012, segundo fonte próxima do banco. Após a mudança, o Itaú passou a ter apenas cerca de 50 acordos, apurou o Valor.”

2003 2004 2005 2006 2007 2008 2009 2010 2011 2012 2013

Mesmo assim, a demanda por crédito junto aos varejistas continua enorme

✿ **Boa parte consumo é financiado através do varejo**

- ✓ Através de instrumentos próprios (cartão, carnê, etc), seja via bancos, financeiras ou administradoras de cartões pertencentes aos próprios varejistas
- ✓ Em parceria com outras instituições, terceirizando a operação financeira
- ✓ Ou financiando seus clientes através de produtos bancários já existentes, como o “parcelado sem juros” no cartão de crédito
 - Risco é do banco, mas o custo do dinheiro no tempo fica com o varejo, que geralmente antecipa estes valores pagando uma taxa de desconto

✿ **Varejista possui relacionamento muito mais próximo e positivo com os seus clientes do que os bancos**

- ✓ Varejo é o local de realização de desejos do consumidor

E como as novas regras para Fintechs podem ajudar o varejo

A *Via parceria com Fintechs para oferta de crédito*

Para quem:

- ✓ *Varejistas que não oferecem crédito pessoal e/ou não têm recursos para – ou não querem – fazer sozinho*
- ✓ *Varejistas que oferecem em parceria com uma IF e querem alternativas*

Parceria pode ser com Fintechs de qualquer modelo: SCD ou SEP

B *Via criação de empresas próprias*

Para quem:

- ✓ *Varejistas que não tenham IF própria, mas tenham recursos e querem explorar mais serviços financeiros*

Cenário menos provável no momento atual

Modelo mais indicado é o de SCD

A **Via parceria com Fintechs para oferta de crédito**

- ✓ Regras dão mais segurança para as Fintechs existentes e devem fazer surgir novos players
- ✓ Estas fintechs precisam de canais de venda qualificados, que gerem demanda e de preferência que conheçam seus clientes
- ✓ Varejistas que conhecem bem seus clientes saem na frente para aproveitar mais esta oportunidade
 - Faz toda diferença saber identificar o cliente e conhecer seus hábitos, para uma oferta muito mais assertiva

B *Via criação de empresas próprias*

- ✓ Alto risco é inerente a este negócio, o que implica em ter grande expertise em crédito e cobrança para garantir rentabilidade
- ✓ Modelo SCD permite que o varejista faça a venda/cessão dos seus direitos creditórios
 - Para IFs, FIDCs e securitizadoras

Mensagem final

A evolução dos serviços financeiros no Brasil já passou por *várias fases*, com *papeis diversos* e mudança de protagonismo dos vários players

No mundo do crédito...

- ✓ Varejistas liderando (para vender... mais) x bancos retraídos (ganhando com a inflação)
- ✓ Parcerias de bancos e varejistas – explosão, apogeu e queda...
- ✓ Varejistas forçados a redescobrir – e ressignificar – seu papel de provedor de crédito
- ✓ Emergência das fintechs com suas inovações (modelo de negócio, tecnologias, distribuição, gestão etc), mas ainda pequenas

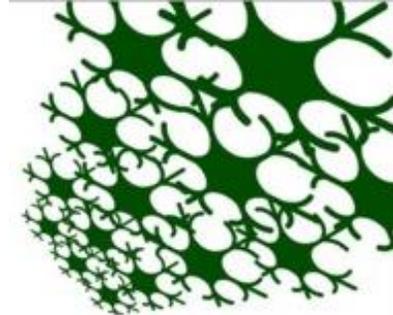
E a evolução continua...

- ✓ Tecnologias disruptivas
- ✓ Giant Techs
- ✓ Referências de inovação do exterior (China, p.ex.)

Mensagem final

*E os **aprendizados** – quando bem aproveitados – se acumulam*

- ✓ Competências, papéis, foco... dos diversos players – fazer sozinho e/ou em colaboração...
- ✓ O que fazer, como fazer, o que não fazer...
- ✓ Passado x presente x futuro – “desempenho passado não é garantia de sucesso futuro”
- ✓ Dominância (até agora) não é garantia de relevância sustentável, nem mesmo de sobrevivência
- ✓ Novos players não têm garantia de sucesso só porque trazem novidade – **hype não ganha jogo**, é preciso ser relevante – para quem interessa –, em qualidade e quantidade...



Muito obrigado!



Boanerges & Cia.
Consultoria em varejo financeiro

Contate-nos:
boanerges@boanergesecia.com.br
11 3813.6413