



**Transformation**View

a desmaterialização da tecnologia



## ***Disruptions vs. drag forces*** **em serviços financeiros no Brasil e no mundo**



**Boanerges & Cia.**  
Consultoria em varejo financeiro

**30 de agosto 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

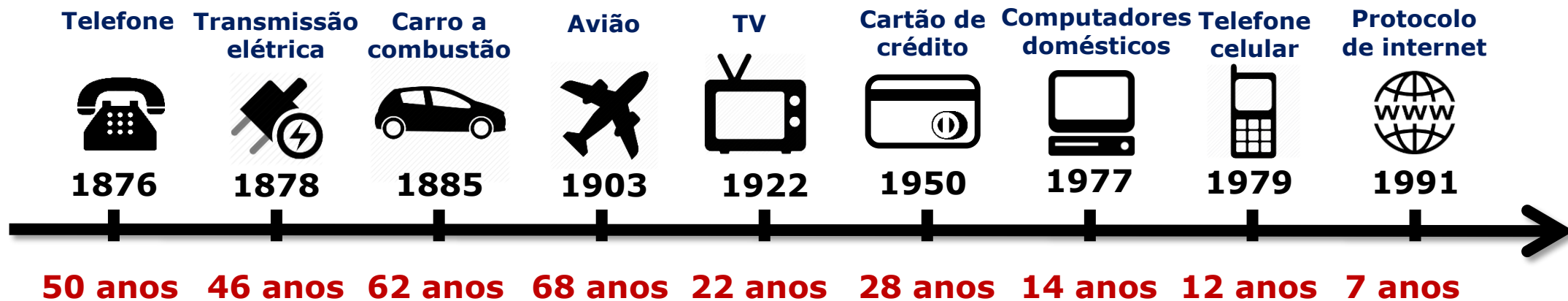
criação de empreendimentos

Fidelização  
Poupança e investimentos  
Capitalização e previdência  
Conta corrente

OUTROS SERVIÇOS FINANCEIROS

FUSÕES, AQUISIÇÕES E ALIANÇAS

# Inovação vem transformando a humanidade desde sempre e este processo se dissemina cada vez mais rápido



Tempo até alcançar 50 milhões de usuários

*A maioria das grandes inovações que tivemos continuam e devem continuar coexistindo, e num nível crescente de integração, durante muito tempo. O fenômeno da coexistência é mais comum do que a substituição total e definitiva. Por exemplo, apesar de toda inovação...*

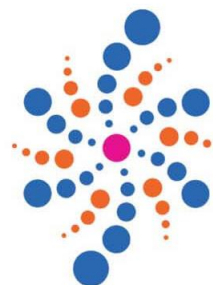
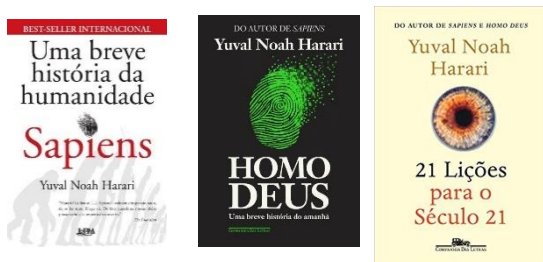
- ✓ *Ainda vemos discos de vinil sendo vendidos*
- ✓ *Radioamadores continuam se comunicando por este meio*
- ✓ *Cartas de próprio punho continuam sendo escritas e enviadas*

# Olhando para o futuro temos os extremos: otimistas e pessimistas Acreditamos em uma evolução com um misto de bênçãos e maldições...

Visões sobre os impactos e caminhos que as disrupções estão gerando para a humanidade como um todo



**Yuval Noah Harari**



**Singularity**  
UNIVERSITY

**"We're building an abundant future together"**

**"Homo sapiens fazem de tudo para esquecer o fato de que no fundo são animais"**

**"Provavelmente somos uma das últimas gerações de homo sapiens"**

**"Technological change is exponential, contrary to the common-sense 'intuitive linear' view. So we won't experience 100 years of progress in the 21st century—it will be more like 20,000 years of progress"**

**Ray Kurzweil sees immortality in our future**

# Prever de onde podem surgir inovações exige analisar com cuidado as interrelações entre alguns fatores como...



# Alguns fatores podem estar presentes (ao mesmo tempo ou não) nos processos de disrupção observados

- ✿ Podem inclusive ajudar a prever futuras disrupções

<b>Ambientes:</b>	<b>Externo</b>	<b>Organizacional</b>	<b>Tecnológico</b>	<b>Individual</b>
<b>Fatores que precedem disrupções</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Regulação</li><li>• Relações institucionais</li><li>• Incentivos financeiros</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacidade de absorção de inovação</li><li>• Rede de inovação</li><li>• Liderança para inovação</li><li>• Operações</li><li>• Relações interorganizacionais</li><li>• Preparação para mudanças</li><li>• Clima interno do time</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Complexidade da inovação</li><li>• Viabilidade econômica de inovação</li><li>• Compatibilização com ambientes</li><li>• Facilitadores e barreiras</li><li>• Alinhamento com valores sociais</li><li>• Riscos envolvidos</li><li>• Ambiente de testes</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Prontidão para adoção de tecnologia</li><li>• Motivações para adoção de solução</li><li>• Características individuais</li><li>• Interrelações sociais</li><li>• Vantagens percebidas na adoção</li></ul>

# Especificamente em serviços financeiros percebemos uma alta demanda por inovação que vem resultando na explosão de Fintechs

Fintechlab: **54** ago/2015

**403** ago/2018

Ambiente dinâmico

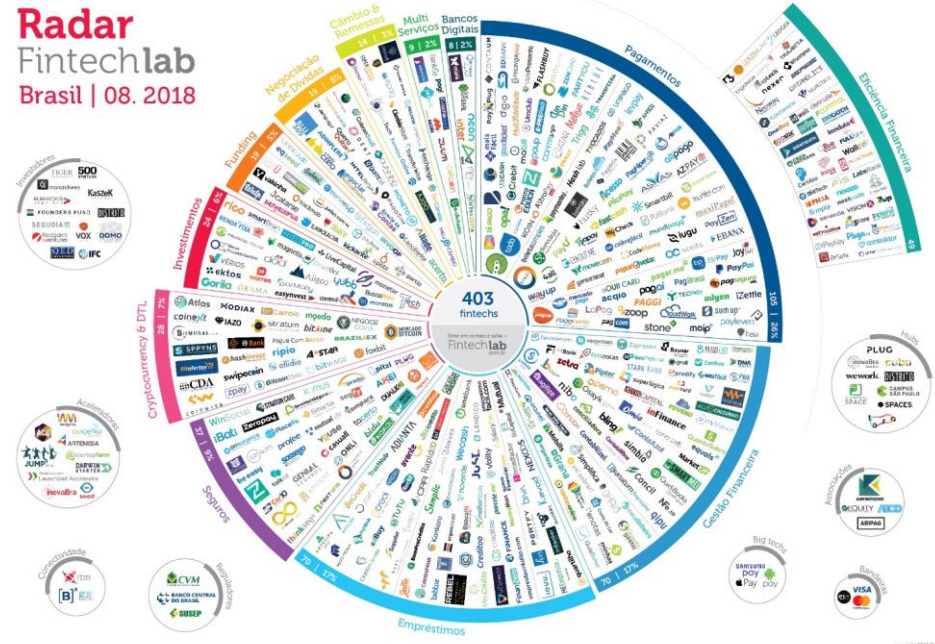
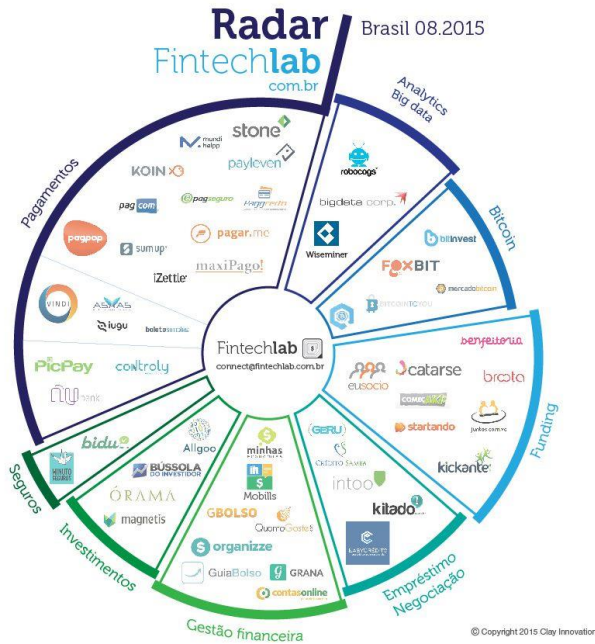
Entre dezembro/2017 e julho/2018

**23 morreram**  
**94 nasceram**

São mais de

**40**

**Aceleradoras de startups no Brasil**



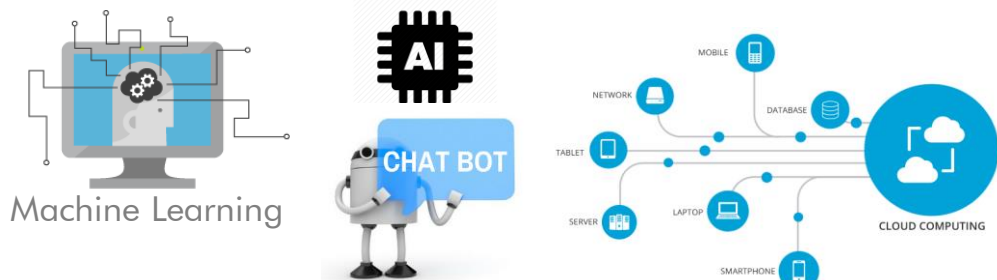
**Além das 403 fintechs, foram mapeadas mais 49 startups de eficiência financeira: ex. prevenção à fraude, biometria, analytics, bureau de informações, entre outras**



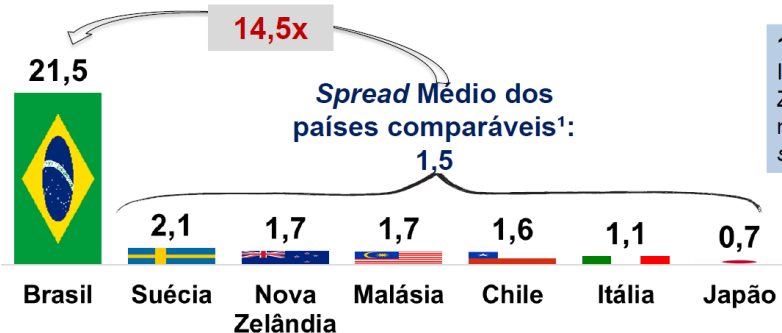
# Este crescimento se dá por...

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

**Baixa competição no segmento  
financeiro e altos spreads,  
dando espaço para desafiantes com  
menor custo criarem novas ofertas**



Spread Total (livre + direcionado), 2017 - p.p. ao ano



1) Países comparáveis (Chile, Itália, Japão, Malásia, Nova Zelândia e Suécia) têm metodologia de cálculo do spread similar à brasileira.



# ...uma combinação de fatores...

## Insatisfação dos consumidores com os seus provedores de serviços financeiros tradicionais

Pesquisa inédita mostra 60% dos clientes insatisfeitos com seus bancos

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

### No balcão e no celular

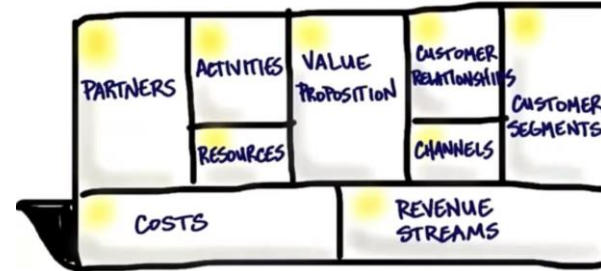
Como os clientes avaliam a relação custo x benefício de cada banco

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		

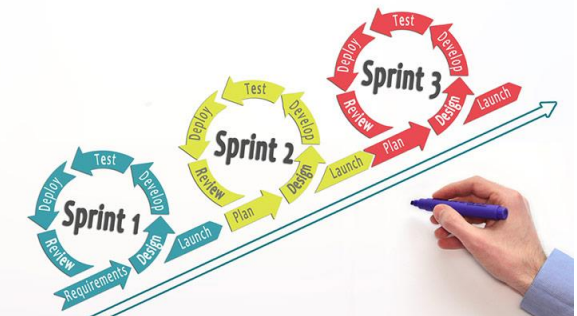
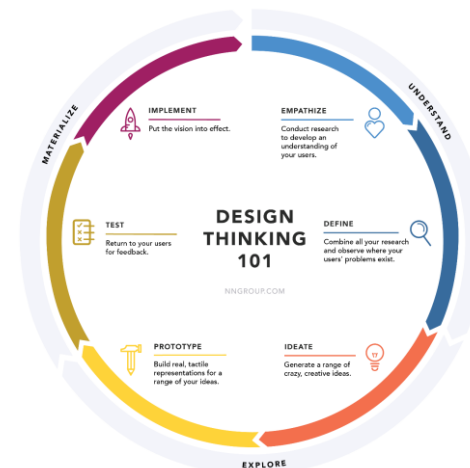
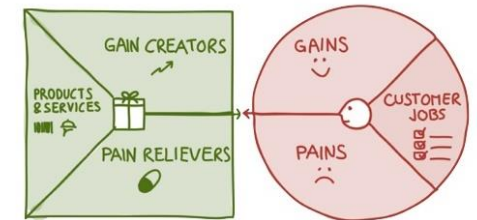
Fonte: CVA Solutions

## Disseminação de conhecimentos e técnicas de criação de novos negócios

### BUSINESS MODEL CANVAS



### Value proposition design



# vários fatores...

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

**Arcabouço regulatório favorável e ainda em formação dando espaço para criação de novos modelos de negócio**

**DEMATERIALIZATION: Using less to produce more**



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

# **Existem outros fatores relacionados aos usuários finais e que podem alavancar a inovação em serviços financeiros**



**Nova geração de consumidores (geração Z)**



**Penetração plena de smartphones**



**Popularização dos wearables**



**Disseminação da Internet das Coisas – IoT**



**Evolução da biometria**

# Mas por que, apesar destes fatores e do processo de inovação, o impacto ainda é tão tímido, não mostrando uma disrupção?

Os volumes ainda são muito reduzidos diante das oportunidades existentes



*Participação das Fintechs  
no total de crédito do país*

*Alguns players já mostram que é possível ter sucesso junto aos seus consumidores (satisfação), mas esse sucesso ainda não se traduziu em ganhos financeiros*



## 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

**Onde estão as disrupções afinal?**

# Existem drag forces muito relevantes que atuam no mercado brasileiro

**"É a força que faz resistência ao movimento", também chamada "força de arrasto"**



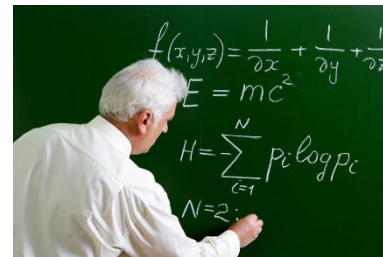
# Exemplos de drag forces atuando sobre o ambiente brasileiro de inovações em soluções financeiras



**Tradições socioculturais**  
(ex. uso de dinheiro)



**Custo geral da tecnologia**  
(ex. smartphones)



**Usabilidade desenhada para outros mercados**  
(ex. WeChat)



**Poder econômico dos grandes bancos no Brasil**



**Hostilidade do ambiente para novas empresas**  
(risco Brasil, tributário etc.)



**Carência ou inadequação de infraestrutura tecnológica no Brasil**



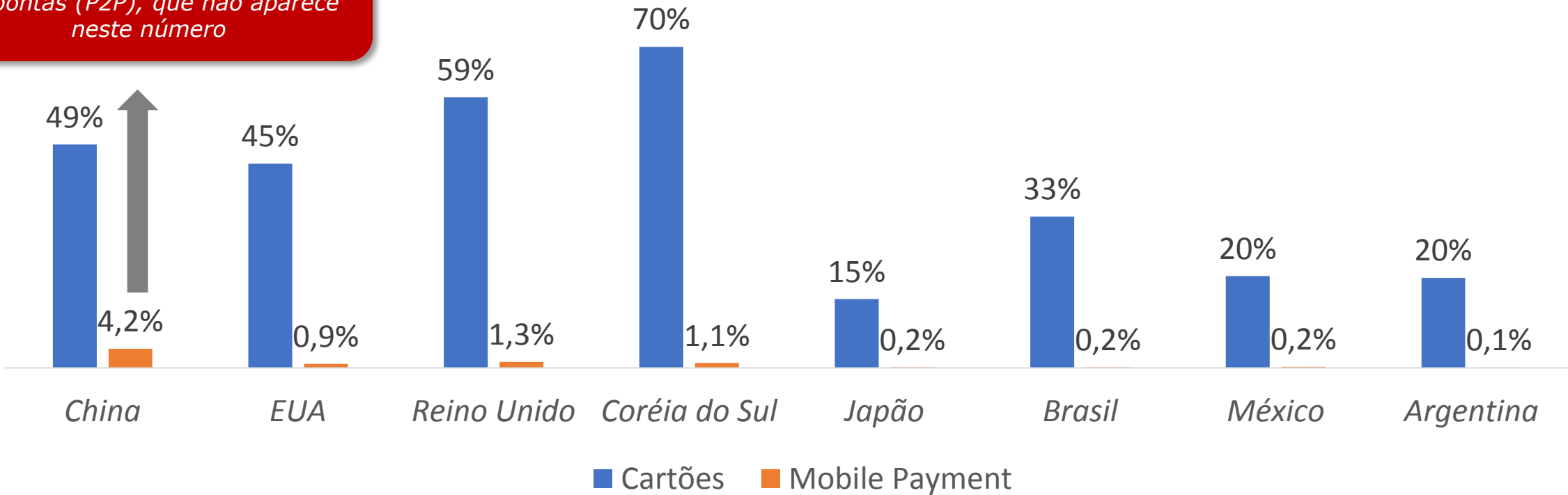
**Imagem associada ao uso de novas tecnologias**  
(insegura, qualidade etc.)

# Inovações em meios de pagamento costumam fazer muito barulho, mas ainda não geraram volumes relevantes

- ✿ Mesmo em países de destaque, a penetração de mobile payments está bem aquém da imagem de disrupção que eles trazem ao mercado

Boa parte das transações mobile na China envolve transferência entre as pontas (P2P), que não aparece neste número

Participação no consumo privado - 2017

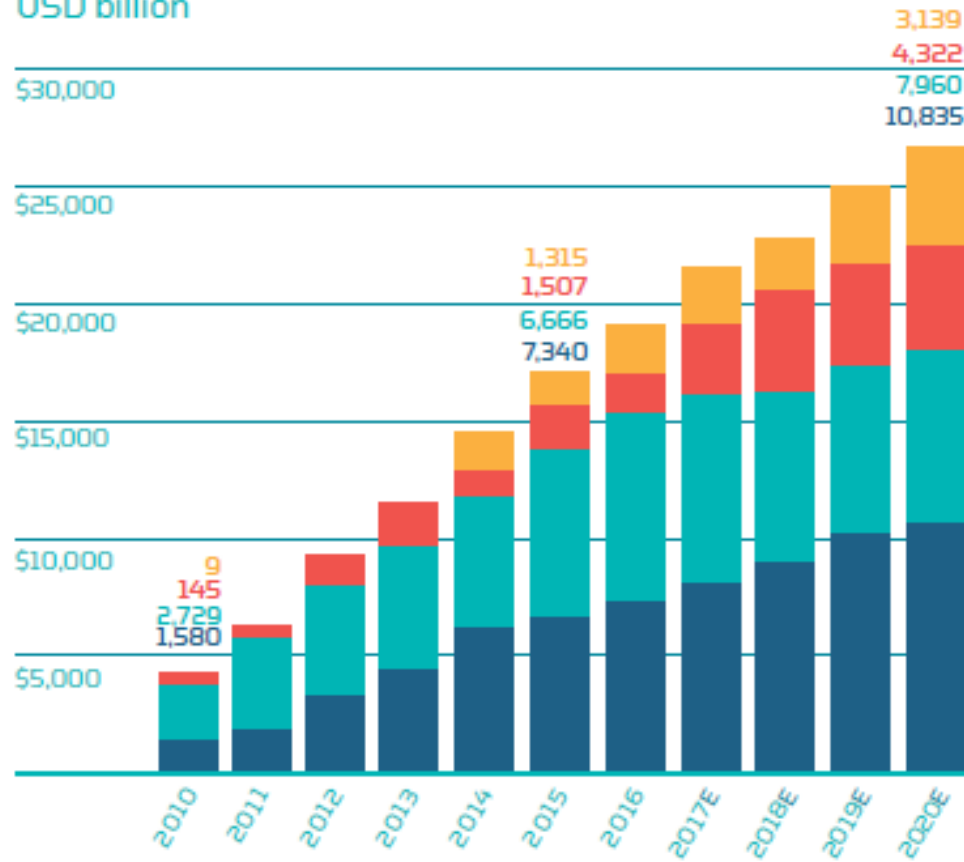




# China – Novas tecnologias avançam principalmente sobre Cash, mas frearam o crescimento dos Cartões

## China Retail Consumption Value by Payment Type

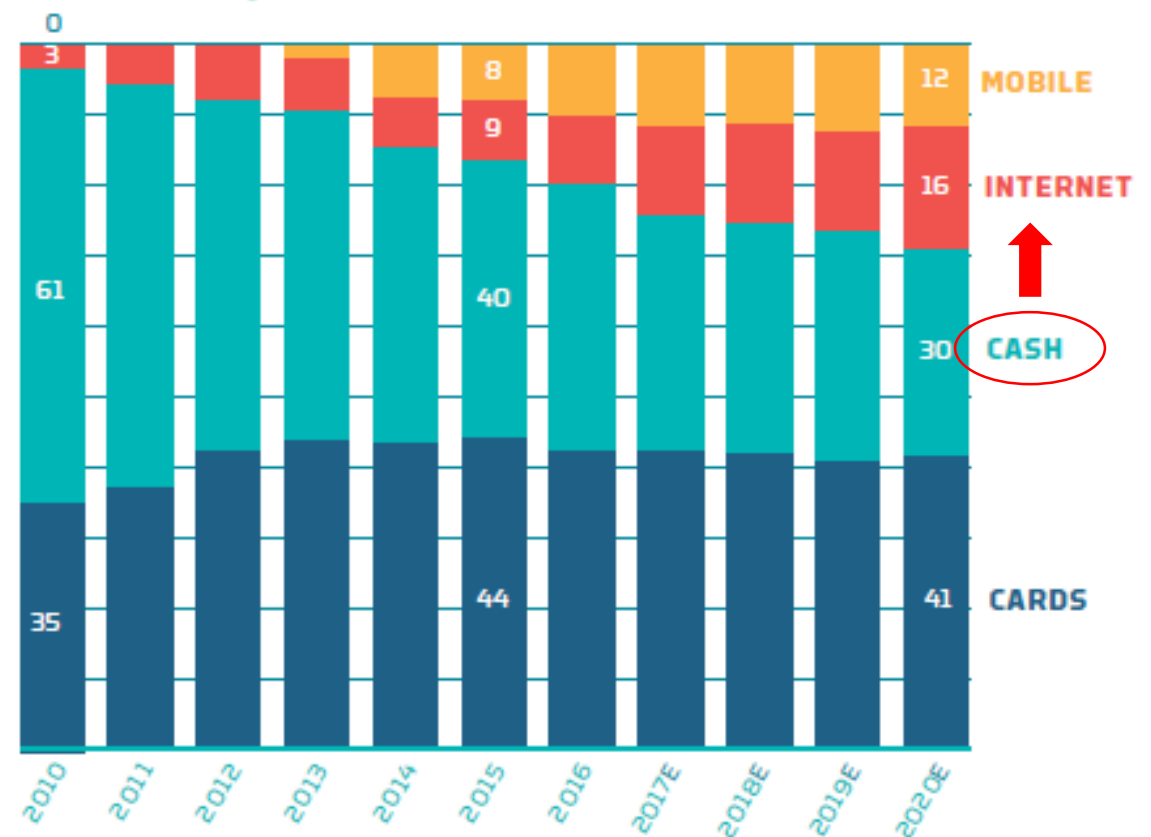
USD billion



Sources: Kapronasia analysis, Euromonitor, National Development Council, World Bank

## China Retail Consumption Value by Payment Type

(% of total payments value)



# Referências internacionais mostram que velocidade de inovação em meios de pagamento é uma soma de fatores internos de cada país



## **Cartão substituiu rapidamente o dinheiro na década de 80 e 90**

- ✓ Elevado índice de formalização profissional e econômica
- ✓ Ampla rede bancária, formada principalmente por bancos locais
- ✓ Alta competição no mundo de adquirência

## **Grande dificuldade para migração dos cartões de tarja para chip**

- ✓ Baixa concentração bancária e em adquirência dificulta uma migração em massa
- ✓ Mobile payments também não decolam na velocidade esperada



## **Rápida adoção dos cartões com Chip**

- ✓ Alta concentração de bancos emissores e adquirentes
- ✓ Alta incidência de fraudes
- ✓ Forte estímulo das bandeiras

## **Grande dificuldade para adoção de Mobile Payment**

- ✓ Alto custo de smartphones com NFC
- ✓ Amplo parque de aceitação de cartões já instalado, inclusive com NFC
- ✓ Baixo conhecimento dos estabelecimentos na ponta



## **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

## **Grande dificuldade para crescimento do mercado de cartões tradicionais**

## **Países africanos**

## **Adoção acelerada de Mobile Payment via agentes não-financeiros e tecnologia SMS**

- ✓ Baixa presença de bancos e adquirentes
- ✓ Baixos índices de bancarização
- ✓ Ausência de regulação específica para meios de pagamento
- ✓ Ampla gama de comunidades e dialetos
- ✓ Alto índice de migração local e necessidade de remessas de dinheiro
- ✓ Novos players ocupando espaço nesta cadeia (P.ex. M-Pesa)

## **Grande dificuldade para crescimento do mercado de cartões tradicionais**

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

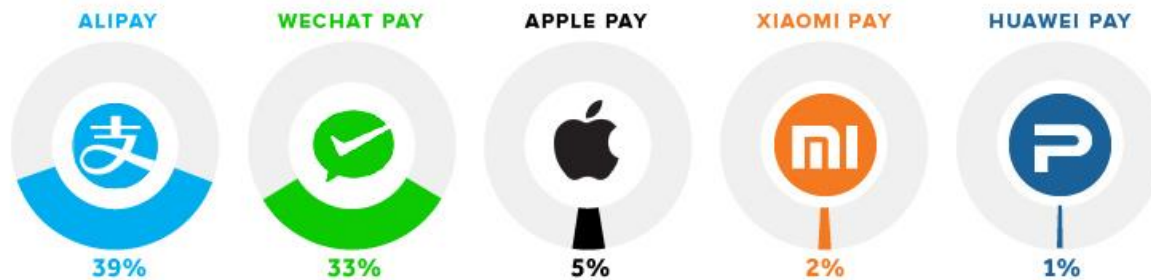
❄ Dificilmente veremos aqui o que ocorreu na China

## **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*

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

## As americanas "GAFAM"



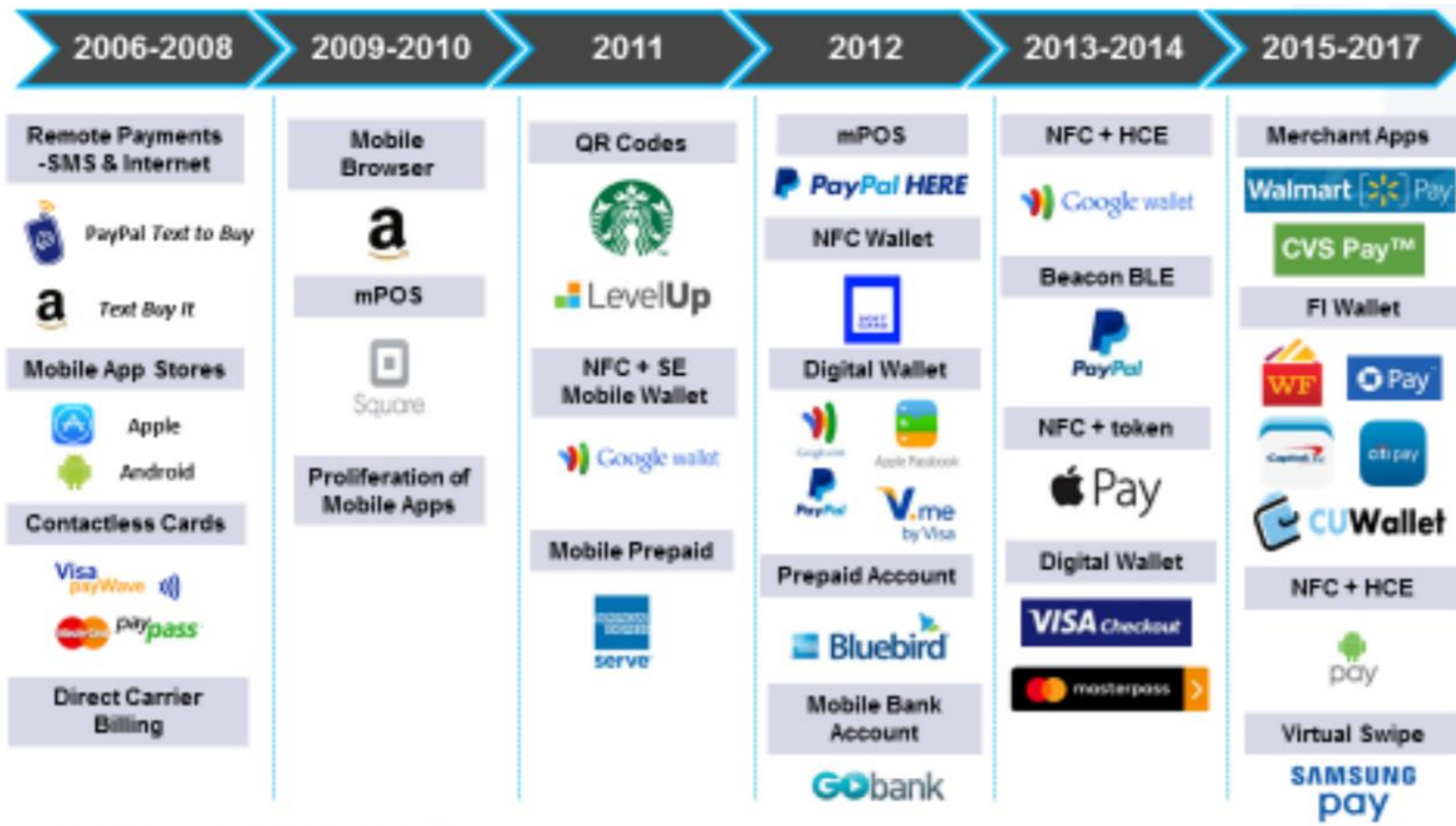
## As chinesas "BATX"



***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***

# No mercado americano, há uma clara evolução do ambiente em torno de Mobile Payment... Mas ainda insuficiente para ganhar escala relevante

## US - Mobile/Digital Payment Evolution 2006 - 2017



## Portanto, podemos concluir que...

Meios de pagamento  
**já evoluíram muito**  
ao longa da história

- ✓ *Incorporando formatos variados e tecnologias disponíveis*
- ✓ *Em resposta a necessidades de seus usuários e provedores (compradores, vendedores, bancos etc)*

Atualmente estão dando  
mais um grande  
**salto qualitativo**

*Envolvendo...*

- ✓ *Mobilidade*
- ✓ *Invisibilidade*
- ✓ *Desmaterialização*
- ✓ *Integração etc*

E isso é só mais um passo nessa  
**longa jornada de evolução**

*Muitos outros virão...*

## Porém...

Um fator crucial que deve ser observado é a ***drag force*** ("**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 principalmente de...*

- ✓ *Investimentos já feitos em infraestrutura*
- ✓ *Poder econômico e de influência dos players dominantes*
- ✓ *Cultura estabelecida*

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

***Sabemos que existem forças atuando a favor e contra as inovações, com motivações saudáveis ou nem tanto, mas ela é inevitável...***

The world hates change, yet it is the only thing that has brought progress.

*Charles F. Kettering*



*www.thequotes.in*





# TransformationView

a desmaterialização da tecnologia



***Muito obrigado!***



**Boanerges & Cia.**  
Consultoria em varejo financeiro

**Contate-nos:**  
**[boanerges@boanergesecia.com.br](mailto:boanerges@boanergesecia.com.br)**  
**11 3813.6413**