



Todos querem ser um banco



Recentemente, ao navegar pelo LinkedIn me deparei com um post muito muito interessante sobre as movimentações recentes do mercado, com tantas empresas de diversas indústrias buscando “virar um banco”.

Achei excelente consolidação de dados e deixo o link para o post original:

<https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:7056240497505243136>

Todo mundo virando banco

No contexto atual, marcado por uma transformação digital acelerada, observa-se uma tendência crescente de empresas de diversos setores ampliarem sua atuação para o domínio dos serviços financeiros.

Essa mudança é impulsionada tanto por fatores econômicos quanto por exigências crescentes dos consumidores por serviços mais personalizados e tecnologicamente avançados.

Este artigo explora as razões e implicações desse fenômeno, conhecido informalmente como “todo mundo virando banco”, e discute as oportunidades e desafios que ele apresenta para o setor financeiro e para as empresas em geral.

Uma visão geral dos números

O movimento de diversificação dos serviços por empresas de diferentes segmentos para incluir soluções financeiras personalizadas é notadamente lucrativo.

Como evidência, em 2022, os lucros combinados de três dos maiores bancos do Brasil ultrapassaram a marca de 64 bilhões de reais.

Comparativamente, os lucros de grandes empresas de aquisição de cartões de crédito foram cinco vezes superiores aos das maiores varejistas do país no mesmo período.

Esse cenário sugere uma clara valorização dos serviços financeiros em relação ao

varejo tradicional.

A demanda dos consumidores por bancos que ofereçam serviços personalizados e centrados no cliente tem sido um importante motor para essa transformação.

A era do “cliente como proprietário dos dados” eleva as expectativas para que os serviços sejam extremamente adaptados às necessidades individuais, impulsionando o surgimento de bancos nichados e a adoção crescente de tecnologias financeiras.

Fintechs, em especial, encontram um terreno fértil para crescimento, oferecendo soluções como Embedded Finance e Banking as a Service (BaaS).

O processo de descentralização do mercado financeiro também é destacado como uma tendência em curso, reforçada por políticas do Banco Central voltadas para estimular a competitividade, a inclusão financeira e a democratização do crédito.

Essa orientação é corroborada pela necessidade de adaptar-se a um ambiente econômico desafiador, marcado por aumentos de juros, inflação e crises pontuais, como o caso das Lojas Americanas em 2022, que impactou negativamente os lucros dos bancos.

Lucratividade e atratividade do setor bancário

A atratividade do setor bancário não é um fenômeno isolado, mas um resultado direto da sua lucratividade excepcional.

Em 2022, o lucro combinado dos três maiores bancos do Brasil ilustrou uma vantagem financeira substancial sobre outras indústrias, como o varejo, onde a margem de lucro é tradicionalmente mais apertada.

Essa disparidade de ganhos reflete não apenas a capacidade dos bancos de gerar receita significativa, mas também a eficácia de suas operações e a forte demanda por

serviços financeiros.

A entrada de empresas de outros setores nesse domínio é motivada pela busca de novas fontes de receita e pela diversificação do risco.

Além disso, o modelo de negócio bancário permite uma integração relativamente fluida de serviços financeiros em plataformas que já possuem uma base de clientes estabelecida, aproveitando as sinergias entre os serviços existentes e os novos serviços financeiros.

Esta oportunidade é amplamente reconhecida como um meio de potencializar as receitas e fortalecer a fidelização de clientes.

Visão de Brett King Sobre os Desafios e Mudanças no Setor Bancário

A visão de Brett King sobre a indústria bancária como sendo um dos setores mais desafiados e transformados historicamente é particularmente interessante para entender as dinâmicas atuais.

Como gosto de lembrar, o grande Brett King já alertava sobre isso há mais de uma década: nenhuma indústria sofreu (e ainda sofre) tanto ataque nos últimos séculos do que a bancária nas últimas décadas!

King destaca que o setor bancário é frequentemente alvo de inovações disruptivas, que desconstruem os modelos tradicionais e forçam as instituições a se reinventarem continuamente.

Esta perspectiva é um lembrete de que, embora as oportunidades sejam grandes, os desafios também são significativos.

As empresas que decidem entrar no mercado financeiro devem estar preparadas para enfrentar uma competição intensa e um ambiente regulatório complexo.

Além disso, devem manter um compromisso com a inovação e a adaptação contínua às necessidades dos consumidores, que estão cada vez mais informados e exigentes.

A entrada de novos atores está contribuindo para uma redefinição do panorama financeiro, desafiando os incumbentes a acelerar suas próprias inovações e estratégias de engajamento do cliente.

Impacto das Fintechs e Bancos Digitais

As fintechs e bancos digitais têm revolucionado o setor financeiro há anos, pressionando os bancos tradicionais a se adaptarem ou enfrentarem a obsolescência.

São muitos os casos que exemplificam como novos entrantes podem influenciar significativamente o mercado.

Suas estratégias não apenas ampliam a oferta de serviços, mas também elevam as expectativas dos consumidores em relação à conveniência e à acessibilidade financeira.

O mercado financeiro brasileiro tem testemunhado uma revolução com a entrada vigorosa de fintechs que desafiam o status quo estabelecido pelos bancos tradicionais.

Essa transformação é impulsionada por uma combinação de inovação tecnológica, abordagem orientada ao cliente e uma penetração digital cada vez mais profunda

Os impactos para os bancos tradicionais

O panorama dos serviços financeiros está evoluindo rapidamente, impulsionado pela digitalização e pela entrada de novos competidores.

Para os bancos tradicionais, a adaptação através da inovação, da colaboração estratégica e de uma aguda sensibilidade às mudanças regulatórias será fundamental

para manter a competitividade e relevância em um mundo cada vez mais digital e interconectado.

Vale levar em consideração algumas reflexões para os bancos tradicionais nesse sentido:

1) - Manutenção da Relevância em um Mundo Digital

Na era digital, onde as jornadas de consumo são predominantemente online, os bancos de varejo enfrentam o desafio de manter sua relevância diante de neobanks e fintechs que dominam esse canal de relacionamento.

A chave para os bancos tradicionais é integrar tecnologias que proporcionem uma experiência de usuário tão ágil e personalizada quanto a oferecida pelos players digitais.

Isso inclui investimentos em plataformas que suportem bancos de dados em tempo real, interfaces intuitivas e soluções baseadas em inteligência artificial para prever e atender às necessidades dos clientes de forma proativa.

Além disso, é crucial adotar uma mentalidade de “mobile-first”, pois os dispositivos móveis são agora os principais pontos de contato com os consumidores.

2) - Diferenciação em um Mercado de Convergência de Serviços

Com players de diversas indústrias oferecendo serviços financeiros, os bancos precisam encontrar formas de se diferenciar para evitar a comoditização.

Uma estratégia é desenvolver ofertas únicas que transcendam o financiamento tradicional, como programas de fidelidade integrados, serviços de assessoria financeira personalizada e soluções de pagamento inovadoras.

Além disso, os bancos podem se destacar pela transparência, segurança dos dados e um serviço ao cliente excepcionalmente responsivo.

A diferenciação virá também através da construção de uma marca forte que ressoe com os valores dos consumidores modernos, incluindo sustentabilidade e responsabilidade social.

3) - Inovação e Agilidade Contra Plataformas Digitais Nativas

Para competir com fintechs ágeis e digitalmente nativas, os grandes bancos múltiplos de varejo devem acelerar sua própria transformação digital.

Isto implica em substituir infraestruturas legadas por soluções cloud-native que permitam uma maior flexibilidade e escalabilidade. Investir em automação e tecnologias emergentes, como AI e analytics avançados, pode ajudar a equalizar o campo de jogo.

Parcerias estratégicas com startups de tecnologia também podem acelerar a inovação e reduzir o time-to-market de novos produtos e serviços.

Além disso, a cultura interna deve evoluir para encorajar a experimentação e a tomada de decisão rápida, características típicas de seus concorrentes digitais.

Em resposta à ascensão das empresas digitais, muitas organizações tradicionais têm adotado estratégias de transformação digital.

Esta adaptação envolve não apenas a implementação de novas tecnologias, mas também a reconfiguração de processos internos e, em muitos casos, a reformulação completa de modelos de negócios.

Por exemplo, grandes varejistas como o Walmart e o Carrefour têm investido significativamente em suas plataformas de e-commerce, além de integrar tecnologias como inteligência artificial e big data para melhorar a eficiência operacional e a personalização do serviço ao cliente.

4) - Navegação nas Barreiras Reduzidas de Entrada

À medida que as barreiras tecnológicas e operacionais para a entrada de novos concorrentes no setor bancário continuam a diminuir, os bancos tradicionais são desafiados a repensar suas estratégias para manterem-se competitivos.

A realidade atual mostra que a tecnologia, antes um fator limitante para novos entrantes, agora facilita a entrada de empresas inovadoras e ágeis, como fintechs e big techs, no mercado financeiro.

Estas empresas trazem consigo novos modelos de negócio e soluções disruptivas, aumentando a competitividade e as expectativas dos consumidores.

Diante deste cenário, é imperativo que os bancos tradicionais explorem estratégias que capitalizem suas vantagens inerentes, como a escala e o conhecimento regulatório aprofundado.

Estas vantagens podem ser transformadas em diferenciais competitivos sólidos se bem aproveitadas. Uma das formas de fazer isso é através da adoção de plataformas SaaS (Software as a Service), que permitem uma maior agilidade nas operações bancárias.

Tais plataformas podem reduzir custos operacionais e aumentar a eficiência, permitindo que os bancos se concentrem em inovações de maior impacto.

Além disso, no contexto de uma concorrência cada vez mais baseada em tecnologia, investir em segurança cibernética de ponta é essencial.

A capacidade de garantir a segurança das transações e dos dados dos clientes pode se tornar um dos maiores diferenciais de um banco, especialmente em uma era onde as preocupações com a privacidade e segurança da informação estão em constante crescimento.

Portanto, aprimorar as infraestruturas de segurança não apenas fortalece a confiança do consumidor, mas também estabelece uma barreira técnica significativa para novos entrantes.

Adicionalmente, os bancos podem focar em soluções personalizadas de gestão de patrimônio, aproveitando sua vasta experiência e capacidade de entender

profundamente as necessidades financeiras de seus clientes.

Ao oferecer serviços exclusivos e personalizados, os bancos podem criar uma relação mais estreita e duradoura com seus clientes, diferenciando-se das ofertas muitas vezes mais genéricas das fintechs e big techs.

5) - Concorrência com as Big Techs

Os bancos tradicionais enfrentam desafios significativos com a entrada das big techs no setor financeiro.

As grandes empresas de tecnologia, como Amazon, Google e Facebook, possuem vastos recursos financeiros, capacidades tecnológicas avançadas e acesso direto a uma grande base de clientes.

Estas vantagens permitem que as big techs ofereçam serviços financeiros inovadores e altamente personalizados que atendem às expectativas modernas dos consumidores por conveniência, rapidez e eficiência.

A entrada dessas empresas no mercado financeiro intensifica a competição, pressionando os bancos tradicionais a acelerarem suas próprias inovações digitais.

Não apenas têm que investir em tecnologia e infraestrutura modernas, mas também precisam repensar suas estratégias de engajamento e retenção de clientes.

A experiência do usuário, que pode ser extremamente refinada pelas big techs devido ao seu domínio em coleta e análise de dados, é uma área particularmente crítica.

Além disso, as big techs tendem a operar com estruturas regulatórias diferentes, muitas vezes mais flexíveis, o que pode permitir uma entrada mais rápida e com menos barreiras em novos mercados financeiros. Isso coloca os bancos tradicionais em uma posição de desvantagem, onde precisam não só competir em inovação, mas também lidar com um ambiente regulatório mais rigoroso.

Portanto, é crucial que os bancos tradicionais fortaleçam suas capacidades de

inovação, desenvolvam novos modelos de negócios e colaborem mais estrategicamente com as tecnologias emergentes e startups.

Essa transformação não é apenas uma resposta à concorrência, mas uma reconfiguração essencial para permanecerem relevantes na era digital.

6) - Sabedoria em Investimentos e Colaborações

Outra estratégia comum entre as empresas tradicionais é formar parcerias estratégicas ou realizar aquisições de startups tecnológicas.

Essas ações permitem que empresas estabelecidas incorporem rapidamente novas tecnologias e inovações sem necessariamente desenvolvê-las internamente.

São inúmeros os exemplos de parcerias e aquisições de startups e fintechs por parte dos grandes bancos, tanto no Brasil como em todo o mundo.

Identificar áreas para investimento e colaboração é essencial e os bancos devem avaliar continuamente suas ofertas para determinar onde a inovação pode gerar o maior retorno e onde parcerias podem ampliar suas capacidades e acesso ao mercado.

Isso envolve equilibrar investimentos em tecnologia com desenvolvimento de competências e parcerias estratégicas.

7) - Navegando o Ambiente Regulatório

Os bancos devem se adaptar proativamente às mudanças regulatórias que favorecem a concorrência e a desconcentração de mercado.

Iniciativas como o Pix no Brasil e o Open Finance na Europa são exemplos de como a regulamentação pode remodelar o mercado.

Nos últimos anos, a autoridade financeira brasileira tem incentivado uma desconcentração significativa do mercado, com o objetivo de fomentar uma maior

competitividade e inclusão financeira.

Iniciativas como o Pix e o Open Finance, que promovem maior transparência e acessibilidade nos serviços financeiros, são peças-chave nesse processo.

O Pix, por exemplo, revolucionou o mercado de transferências e pagamentos, reduzindo custos e aumentando a velocidade das transações para instantâneas.

Bancos que se antecipam e se adaptam a essas mudanças regulatórias, não apenas como uma obrigação, mas como uma oportunidade para inovar, estarão melhor posicionados para prosperar.

8) - Transformações tecnológicas

As transformações tecnológicas têm redefinido o cenário do setor financeiro, especialmente com o desenvolvimento e a adoção do modelo Banking as a Service (BaaS) operado a partir da cloud.

Este modelo representa uma mudança fundamental na forma como os serviços bancários são estruturados e oferecidos, proporcionando uma plataforma através da qual não apenas instituições financeiras, mas também empresas de outros setores podem ofertar serviços financeiros.

Plataformas BaaS operam predominantemente em ambientes de nuvem, o que lhes confere uma flexibilidade e escalabilidade excepcionais.

Através destas plataformas, é possível fornecer infraestrutura bancária como um serviço. Isso significa que até mesmo empresas que não possuem um histórico no setor financeiro podem agora projetar, desenvolver e lançar produtos financeiros de maneira ágil, eficiente e, crucialmente, em conformidade com as regulamentações vigentes.

Este avanço tecnológico tem o potencial de reduzir drasticamente as barreiras de

entrada no mercado financeiro, que tradicionalmente incluíam elevados requisitos de capital inicial, complexidades regulatórias e a necessidade de tecnologia bancária avançada.

Com o BaaS, startups e empresas de tecnologia podem se aventurar no espaço financeiro sem os custos proibitivos associados ao estabelecimento de uma instituição financeira tradicional.

Além disso, a emergência do BaaS democratiza o acesso às mais recentes tecnologias.

As características de sucesso comuns

Os neobancos bem-sucedidos compartilham características distintas que são críticas para seu sucesso.

Estas incluem:

- Lançamento rápido de produtos: adaptam-se rapidamente às necessidades dos clientes e têm a capacidade de lançar e ajustar produtos em um ritmo muito mais acelerado do que os bancos tradicionais.
- Foco no engajamento do cliente: além de oferecer uma excelente experiência de transação, esses bancos expandem suas ofertas para serviços complementares que engajam os clientes de maneira mais profunda.
- Hiperpersonalização das experiências: utilizam aprendizado de máquina para adaptar suas ofertas e interações ao comportamento e preferências individuais do cliente.
- Design conversacional: investem em chatbots e assistentes virtuais para proporcionar uma comunicação mais natural e eficiente.
- Integração de recursos de open banking: construídos com uma arquitetura aberta desde o início, facilitam a integração com uma variedade de serviços e plataformas.

- Leveraging partner ecosystems: colaboram com plataformas de mídia social e marcas de vários setores para ampliar seu alcance e relevância.
- Utilização do valor vitalício do cliente (LTV): adotam métricas centradas no cliente para orientar decisões estratégicas e operacionais.

As camadas de capabilities a serem exploradas para a criação de um Neobank

A evolução dos neobancos no cenário financeiro contemporâneo é marcada pela adoção estratégica de tecnologias avançadas e modelos operacionais inovadores.

As quatro camadas descritas formam a espinha dorsal de um neobanco bem-sucedido, permitindo-lhe não apenas competir, mas liderar no mercado financeiro digital.

Cada camada é crítica e requer uma abordagem holística para garantir que o neobanco possa responder de forma proativa às necessidades dos clientes e às mudanças do mercado, mantendo-se rentável e relevante na era digital.

Camada de Engajamento (Engagement Layer)

A camada de engajamento é crucial para atrair e reter clientes, sendo responsável por criar uma interface direta e intuitiva para os usuários.

Esta camada deve oferecer uma experiência que não apenas atenda, mas supere as expectativas dos clientes, proporcionando interações rápidas, fáceis e prazerosas.

Para isso, os neobancos investem em jornadas móveis com baixa fricção e alta personalização, permitindo uma experiência profundamente adaptada às necessidades individuais de cada cliente.

O design de produtos e serviços nesta camada deve ser inteligente, antecipando as necessidades dos usuários e proporcionando soluções inovadoras antes mesmo que eles percebam a necessidade.

Por exemplo, funcionalidades que automatizam a poupança ou oferecem opções de investimento baseadas no comportamento de gastos do usuário são exemplos de como os neobancos podem criar valor agregado significativo.

Além disso, a camada de engajamento se estende para além dos serviços bancários tradicionais, incorporando elementos de comércio eletrônico, conteúdo digital e funcionalidades sociais para manter os usuários engajados e integrados dentro do ecossistema do neobanco.

Camada de Decisão Liderada por IA e Análise (AI-and-Analytics-Led Decisioning Layer)

Esta camada é o coração analítico do neobanco, onde dados são transformados em insights valiosos que orientam as decisões em todo o ciclo de vida do cliente.

Utilizando modelos avançados de machine learning, esta camada permite a hiperpersonalização das ofertas e serviços, ajustando-os em tempo real às mudanças nas circunstâncias e preferências do cliente.

Um componente chave é a capacidade de executar decisões de crédito de maneira rápida e precisa, utilizando vastos conjuntos de dados para avaliar o risco de maneira mais eficaz do que os métodos tradicionais.

Isso inclui não apenas dados financeiros, mas também comportamentais e sociais, que ajudam a pintar um quadro mais completo do perfil de risco de cada cliente.

Os neobancos que dominam esta camada são capazes de identificar oportunidades de up-sell e cross-sell com precisão excepcional, além de personalizar as interações com cada cliente de forma a maximizar o valor vitalício (LTV) e minimizar o custo de aquisição (CAC).

Camada Central de Tecnologia e Dados (Core Technology and Data Layer)

A infraestrutura tecnológica de um neobanco deve ser robusta, flexível e altamente escalável.

Esta camada inclui a arquitetura de microserviços, bancos de dados modernos e integrações API-first que permitem uma rápida iteração e lançamento de novos produtos e serviços.

A escolha de uma infraestrutura baseada em nuvem é essencial para garantir que o neobanco possa escalar operações sem comprometer a performance ou a segurança.

Um foco particular nesta camada é a gestão de dados, que deve ser capaz de lidar com o volume, a velocidade e a variedade de informações geradas em uma plataforma digital.

Isso inclui a implementação de práticas rigorosas de segurança cibernética para proteger os dados dos clientes contra ameaças internas e externas.

Camada do Modelo Operacional (Operating-Model Layer)

O modelo operacional de um neobanco é fundamentado na agilidade e na inovação.

Esta camada determina como as equipes são formadas, como colaboram e como operam para alcançar objetivos estratégicos.

A adoção de métodos ágeis e a formação de equipes multidisciplinares autônomas são práticas comuns que permitem uma tomada de decisão rápida e eficaz.

Além disso, a cultura do neobanco deve ser uma que fomente a inovação contínua e o aprendizado rápido.

Isso inclui não apenas o desenvolvimento de talentos em tecnologia, mas também a atração de competências em áreas como design, experiência do usuário e ciência de dados.

A colaboração e a partilha de conhecimentos entre essas áreas são essenciais para manter o neobanco na vanguarda da inovação financeira.

Coloco destaque especial à essa quarta camada, pois ela é apresentada exatamente como sendo a base fundacional de um neobank.

E ler isso em um estudo da McKinsey é muito reconfortante sob a ótica de que defendo há muito tempo e a partir de muitos artigos a importância do Modelo Operacional para qualquer organização.

Defendo há tempos que metade da guerra está ganha quando temos um modelo operacional vencedor.

Isso se mostra ainda também evidente dentro do contexto de se buscar uma organização moderna e digital, como é o caso dos neobancos.

E quando digo modelo operacional, me refiro à visão completa e abrangente do tema, contemplando seus diversos componentes.

Concluindo

A transição para um modelo onde “todos estão virando banco” reflete uma nova realidade econômica em que a integração de serviços financeiros se torna um diferencial competitivo para empresas de todos os segmentos.

Este movimento não apenas responde às necessidades personalizadas dos consumidores mas também abre novas avenidas de receita e de interação com o cliente.

No entanto, ele exige uma adaptação significativa por parte das empresas que desejam entrar neste mercado, envolvendo uma profunda capacitação tecnológica e uma compreensão rigorosa das regulamentações financeiras.

É importante que as organizações interessadas em explorar este potencial se equipem com as ferramentas necessárias para garantir a segurança, a conformidade e a satisfação do cliente.

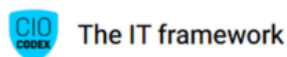
Além disso, o papel das autoridades reguladoras será cada vez mais crucial para assegurar que a expansão dos serviços financeiros contribua para a inclusão e a estabilidade financeira, ao invés de apenas aumentar a concentração de mercado e o risco sistêmico.

Portanto, é através da inovação responsável e da adoção de práticas de governança robustas que as empresas poderão capitalizar sobre as oportunidades deste novo paradigma financeiro, contribuindo para um ecossistema econômico mais diversificado e resiliente.



Arthur De Santis

Arthur De Santis é um executivo com mais de 20 anos de atuação na indústria de serviços financeiros, com destaque para bancos, processadoras de cartões, adquirentes e seguradoras, formando e liderando equipes e iniciativas ao longo de toda a cadeia de valor de Tecnologia da Informação.



O conteúdo apresentado neste website, incluindo o framework, é protegido por direitos autorais e é de propriedade exclusiva do CIO Codex. Isso inclui, mas não se limita a, textos, gráficos, marcas, logotipos, imagens, vídeos e demais materiais disponíveis no site. Qualquer reprodução, distribuição, ou utilização não autorizada desse conteúdo é estritamente proibida e sujeita às penalidades previstas na legislação aplicável