




FLOW ::
EXECUTIVE FINDERS

A arena de disputa em Serviços Financeiros 2021

Por André Behs, Bernardo Cavour e Camila Junqueira



A arena de disputa em serviços financeiros 2021

O ano de 2021 promete ser de muito dinamismo para o mercado de serviços financeiros, que engloba bancos tradicionais, bancos digitais, empresas de meios de pagamento e startups, além de empresas do varejo e da indústria que já oferecem ou querem começar a oferecer produtos ou serviços financeiros para o ecossistema de clientes e fornecedores em que atuam.

Até então, apesar do grande dinamismo, a sensação é que havia espaço para todos e as novas tecnologias não pareciam ser uma grande ameaça. No entanto, alguns movimentos aconteceram ao longo de 2020 e impactaram essa percepção.

O primeiro tem a ver com um cenário macroeconômico de taxas de juros baixas, que reduzem linhas de receita importantes das instituições tradicionais. A redução dos spreads gera uma pressão nestas instituições, que precisam elevar sua eficiência para manter as mesmas margens. Esse mesmo cenário de juros baixos aumenta o nível de acesso a capital pelas startups o que alavanca a capacidade de investir no desenvolvimento de plataformas.

O segundo foi o processo de evolução da digitalização da sociedade por conta das restrições de movimentação impostas pelo Covid-19. Milhões de brasileiros foram obrigados a mudar seus hábitos de consumo e experimentar, pela primeira vez, a compra de produtos e serviços

online. Esse movimento fez com que muitos consumidores, ao experimentar o mundo digital, optassem por empresas que oferecem as melhores experiências e ofertas de produtos e serviços.

O terceiro é o novo conceito de *open banking* em implementação. O movimento impulsiona o compartilhamento de dados do cliente e uma maior mobilidade ao consumidor para concentrar suas operações na instituição que proporcionar a melhor experiência de uso, atendimento e resolução de problemas.

Essa combinação de desafios e oportunidades impacta bancos tradicionais e startups de formas diferentes, e para nenhum deles o caminho da execução parece ser tranquilo.

Bancos tradicionais precisam transformar seus negócios atuais, apesar de gerarem lucros recorde, para competir com novos entrantes que se propõem a mudar o mercado, mas que ainda não ganham dinheiro fazendo isso. Fintechs precisam encontrar o caminho do crescimento para entregar de maneira escalável e sustentável a proposta de valor de seus produtos, gerar resultado e se consolidar em seus mercados.

São muitos vetores de força agindo sobre o setor de serviços financeiros e destacamos abaixo alguns dos que temos visto como principais desafios e oportunidades:



Busca por novas soluções de cash management

A redução drástica no nível de atividade no ano passado desestabilizou cadeias de suprimentos e isso aumentou a demanda por soluções ágeis e criativas de financiamento de *working capital*, principalmente por empresas menores com menos relacionamento bancário. As restrições de isolamento social desse período, por outro lado, aumentaram a demanda por novas soluções para processamento de pagamentos e para gestão em tempo real de fluxo de caixa, o que acelerou a “digitalização” das tesourarias das empresas.

Bancos tradicionais, ao verem a redução dos spreads e a maior concorrência, têm iniciado mudanças importantes em seus negócios de *transaction banking*, que até então passavam por inovações limitadas.



Concorrência de empresas não financeiras

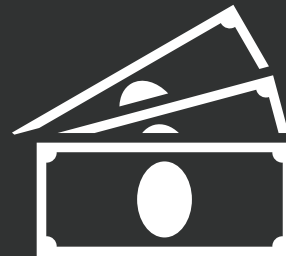
O cenário competitivo se acirrou, pois fintechs, empresas do varejo e da indústria viram a oportunidade de incorporar capacidades de pagamento e crédito em suas cadeias. A relação que os varejistas têm com seus clientes abre espaço para as empresas entrarem na vida financeira do cliente oferecendo soluções e produtos bancários em formatos mais amigáveis e com um atendimento mais próximo. Além de seus clientes finais pessoa física, muitas dessas empresas buscam também apoiar fornecedores e distribuidores na gestão financeira do seu negócio. Iniciativas que além de resultado geram um impacto importante no grau de fidelidade.



Novos modelos de negócio

A entrada de novos *players* no mercado aumentou a concorrência e, por consequência, abriu oportunidades de colaboração de negócios entre companhias. Um movimento que tem se consolidado são os *marketplaces* de produtos financeiros onde empresas estão usando suas plataformas digitais como vitrine/anunciantes para oferecerem produtos de terceiros - dentre eles crédito, investimentos, câmbio, entre outros.

Dessa forma, é possível ampliar a oferta de produtos tendo como efeito alguns pontos relevantes como o crescimento do *share of wallet* e fidelização do cliente. Além disso, a atuação da empresa também como um canal, escala sua operação tornando o mercado ainda mais competitivo. Um grande desafio desse novo modelo de negócio, no entanto, é a integração das plataformas de tecnologia entre quem detém o produto e quem está ofertando.



Novas capacidades em crédito

Com muitas instituições apostando em modelos de negócio baseados em isenção de tarifas, o caminho da rentabilização dos clientes é através das receitas com operações de crédito. A agilidade e facilidade do processo de análise de crédito e contratação são diferenciais tanto para pessoas físicas como para empresa. Os modelos de concessão também precisam evoluir para conciliar a agilidade desejada com o grau de risco desejado sobre tudo nas modalidades sem garantia e para clientes sem histórico de crédito na instituição.

Desafios de gestão das áreas de tecnologia

Por terem nascido em um ecossistema digitalizado, muitas fintechs tendem a negligenciar a dependência da TI tradicional e sistemas como ERPs, APIs, automatizações e infraestrutura que dão as condições necessárias para operacionalizar o produto e aportar o devido valor ao negócio.

Por outro lado, em empresas mais estruturadas, os desafios do negócio em termos de crescimento e receita são tantos que, em alguns casos, os planos de tecnologia são deixados para outro momento mesmo que impactem diretamente o negócio. Com isso, a transformação torna-se árdua de ser implementada, devido a processos internos complexos e burocráticos, muitas vezes com estruturas de tecnologia fortemente baseada em legados monolíticos e poucas resoluções em micro serviços, bancos de dados ainda em modelos antigos de datacenter e baixos índices de uso de cloud.

A dúvida pertinente para essas empresas maiores, com todas essas dificuldades de transformação, reinvenção e inovação é: vale mais a pena desenvolver tudo isso internamente ou comprar uma empresa menor, e mais ágil, que já faz isso?

Novos modelos de gestão de pessoas

Os modelos de gestão tradicionais sofreram forte impacto com a chegada de pandemia. As empresas aceleraram a implementação de metodologia ágil para responder melhor e mais rápido às novas demandas de seus clientes e não deixar espaço para os concorrentes. Importante ressaltar que, ser ágil, não significa apenas fazer as coisas mais rapidamente. A velocidade é, sim, relevante, mas trata-se de se adaptar às mudanças para garantir uma entrega de qualidade.

Gestores mais resistentes a esse tipo de gestão, que é mais descentralizada, tiveram de se adaptar e aprender a entregar resultados da mesma forma. A pandemia forçou a implementação de processos digitais onde nem se pensava como, por exemplo, no processo de *onboarding* das empresas. Todo esse movimento de distanciamento social impactou muito o contexto e a agenda dos líderes de Recursos Humanos, que tiveram que se adaptar com rapidez e contar com a agilidade e colaboração de todos. Uma grande mudança de *mindset*.





Tecnologia para viabilizar a bancarização

Ainda que a pandemia tenha acelerado o processo de bancarização no Brasil – 9,8 milhões de pessoas iniciaram relacionamento com instituição financeira desde março de 2020 –, o país ainda tem cerca de 36 milhões de desbancarizados, segundo uma estimativa que cruza dados do Banco Central e do IBGE. Com a adoção de novas tecnologias e a ampliação da cobertura de banda larga no país, o diferencial de capilaridade de redes físicas de atendimento de instituições tradicionais diminui e abre espaço para fintechs e varejistas que miram esse público.



Tecnologia como diferencial de User Experience

As fintechs são empresas que começam pequenas em tamanho, mas em geral, com grandes propostas de inovação para atender as necessidades dos consumidores que nem sempre são percebidas por instituições financeiras mais tradicionais. Esses bancos, por sua vez, acabam correndo atrás para também atender o novo perfil de consumo. Nesse cenário, o mercado vê o desenvolvimento de uma série de produtos de tecnologia que facilitam a experiência do usuário com os serviços financeiros.



Analytics e blockchain

O uso de dados para tomadas de decisões mais assertivas e criação de novos produtos e serviços que atendam o consumidor é uma realidade em diferentes setores, inclusive no de serviços financeiros. O big data permite às empresas entenderem melhor os hábitos de seus clientes e, a partir disso, elas podem desenvolver soluções que enderecem essas necessidades. Da mesma forma, o blockchain vem ganhando cada vez mais espaço no setor financeiro – ainda que seja uma tecnologia mais nova. É esperado que seu uso cresça rapidamente nos próximos anos e, atualmente, segundo a EY, 23% das empresas de serviços financeiros já usam tecnologia blockchain.



Open banking

Outro tema bastante discutido entre as empresas de serviços financeiros é o open banking. A concorrência entre as instituições financeiras deve se acirrar, porque o cliente será dono de seu histórico bancário e poderá levá-lo a outro banco quando desejar. Diante disso, a experiência do cliente será mais importante do que nunca, porque fará a diferença na escolha do consumidor em permanecer com seu banco ou optar por outro. O open banking deve estar completamente implementado no segundo semestre de 2021.



O desempenho de líderes para o sucesso das organizações

As mudanças que estão acontecendo no setor de serviços financeiros levam as empresas a novos desafios de negócio. Em linhas gerais, o desafio para os executivos nas instituições tradicionais é liderar as mudanças e inovações em ambientes consolidados, grandes e complexos, onde há muitas barreiras a serem vencidas tanto em questões de governança quanto de estratégia e tecnologia. Também é papel dos gestores gerir o legado de sistemas e construir soluções com a agilidade que o mercado exige. Tudo isso, lembrando, em um cenário de resultados ainda muito fortes, sem uma grande pressão ou necessidade de curtíssimo prazo.

Já no caso das startups, a lógica é quase inversa. Se o fato de ser menor facilita a agilidade e a inovação, o desafio nesse caso é gerir a complexidade para atingir uma escala de negócios

que permita à empresa ser rentável, algo que a maior parte das fintechs ainda não conseguiu. Muitas vezes, os desafios são relacionados a temas mais tradicionais, como modelo de gestão, questões técnicas de risco de crédito ou mesmo de logística. Com o aumento do volume de transações, a gestão fica mais complexa e os riscos aumentam. Nem sempre o executivo que tem a visão de futuro do negócio é a melhor opção para liderar a agenda operacional e estruturante de curto prazo.

O desempenho das novas iniciativas e das novas empresas dependerá do desempenho dos líderes responsáveis pela concepção e execução dessas novas estratégias. São grandes iniciativas a serem executadas em um contexto com fatores que podem ter barreiras no caminho.

Autores

 André Behs - Sócio

 Bernardo Cavour - Sócio

 Camila Junqueira - Sócia

Sobre a FLOW Executive Finders

Em executive search, sabemos que alta performance não vem de cavar respostas, mas de encontrar as perguntas certas. Nossa metodologia de recrutamento e seleção ajuda a chegar às perguntas que, de fato, vão fazer a diferença lá na ponta.

Com ela, traçamos perfis mais profundos dos candidatos, garantindo melhor *fit* em relação à posição e à cultura da empresa. Isso reduz o risco financeiro da contratação e alavanca o negócio.

O resultado são negócios mais rentáveis a longo prazo e carreiras de valor ascendente, que geram ganhos e satisfação dos dois lados da contratação.

Acompanhe a FLOW

