

Accenture Banking

As 10 maiores tendências bancárias para 2023

A gravidade do aumento das taxas

 **accenture**



Prefácio

As cinco principais forças de mudança

1 Reinvenção Total das Companhias

As empresas estão tomando a decisão estratégica de se reinventar continuamente, transformando digitalmente todas as partes de seus negócios com tecnologia, dados, automação e IA. Elas estão quebrando silos internos e conectando funções e dados em toda a cadeia de valor, criando formas de operar e atender clientes e seus funcionários. Além disso, estão descobrindo novos modelos de negócios e oportunidades de crescimento. Com essa estratégia os bancos podem definir uma nova fronteira de desempenho para si mesmos e para o setor.

2 Talento

Os principais bancos estão criando forças de trabalho mais fortes com uma estratégia de três frentes: eles acessam talentos dentro e fora da organização; desbloqueiam o potencial dos talentos existentes com tecnologia e desenvolvimento de suas habilidades; e criam novos talentos olhando para o potencial das pessoas além de suas habilidades atuais.

3 Sustentabilidade

A sustentabilidade abrange questões ambientais, sociais e de governança (ESG) - desde a transição para uma economia de carbono zero até os direitos humanos, que vão além da inclusão e diversidade. Quando empresas e governos incorporam a sustentabilidade em suas operações, eles podem criar valor real e fazer a diferença.

4 Metaverso Contínuo

Este é um espectro em rápida evolução de mundos, realidades e modelos de negócios aprimorados digitalmente - estendendo-se de uma camada digital na realidade para ambientes completamente virtuais que oferecem a todas as empresas oportunidades de mudança e crescimento. Os bancos devem começar a criar uma estratégia agora para realizar o potencial de negócios do metaverso contínuo amanhã.

5 A Revolução Tecnológica em Curso

Novas tecnologias e a TI em expansão estão interrompendo todos os aspectos dos negócios, impulsionando as próximas ondas de inovação que trazem novas abordagens e soluções para negócios em todos os setores. Os bancos devem se preparar para aproveitar essas novas formas de tecnologia e computação assim poderão obter vantagem competitiva.

Essas cinco principais forças de mudança se manifestam nas dez tendências que acreditamos terem profunda influência no setor bancário em 2023 e provavelmente continuarão a moldar e impulsionar o setor por muitos anos.

Introdução

Taxas Baixas – O Big Bang dos Bancos

As forças da mudança estão remodelando o sistema bancário.

A última vez que o setor bancário experimentou um aumento acentuado das taxas foi em 2005 – antes do lançamento do iPhone, que parece ter ocorrido há uma eternidade. Nos últimos 17 anos, as taxas baixas tiveram o efeito de um Big Bang, quebrando a equação fundamental do setor bancário (depósitos impulsionam o poder de empréstimo), cortando as conexões entre ofertas relacionadas e interrompendo drasticamente as avaliações e os mercados.

A gravidade do aumento das taxas

Lenin uma vez disse que há décadas em que nada acontece e há semanas em que décadas acontecem. Este ano provavelmente será uma dessas semanas. Os bancos estão tendo que administrar não apenas mudanças macroeconômicas e geopolíticas, mas também mudanças profundas e duradouras impulsionadas pela inovação tecnológica. Na Accenture, acreditamos que essas mudanças são uma oportunidade para os bancos se reinventarem e se reposicionarem para o futuro. Nós os chamamos de as cinco principais forças de mudança. Elas estão reformulando as indústrias, quebrando barreiras de entrada e desfocando as linhas da indústria. Elas também fornecem grande parte da energia por trás das tendências que estão afetando o setor bancário em 2023.

Os bancos retornam à sua órbita de origem

Por muitos anos taxas baixas e até mesmo negativas significavam que o dinheiro era efetivamente gratuito – e valia muito pouco para os bancos. Um saldo de depósito de \$ 25.000 vale \$ 720 por ano em renda quando a taxa é de 3,75%; quando é de 0,25%, ganha-se apenas US\$ 29 por ano.¹

Até a crise financeira de 2008/9, as taxas de juros eram a força gravitacional que mantinha o modelo integrado de depósito/empréstimo bancário funcionando de forma confiável. Sem essa gravidade, poderosas distorções abalaram a indústria. Os bancos foram privados de uma importante fonte de receita, levando-os a mudar seu foco da totalidade das necessidades financeiras dos clientes para produtos isolados que continuaram a gerar taxas. Isso, por sua vez, fortaleceu os silos de produtos dentro da maioria dos bancos.

Ao mesmo tempo, o universo fintech explodiu. Uma multidão de inovadores brilhantes com avaliações altíssimas entrou em cena, inundados com capital barato e priorizando a escala sobre os retornos financeiros. Ignorando modelos de negócios consagrados pelo tempo, eles visaram apenas partes específicas da cadeia de valor. O resultado foi uma erupção de inovação e competição.

A experiência do cliente foi profundamente impactada. Os consumidores que desejavam aproveitar o novo valor que estava sendo criado tiveram que expandir seu portfólio de provedores de serviços financeiros e construir sua jornada financeira usando uma combinação dos melhores produtos extraídos dos vários silos.



A maioria das tendências que moldam o setor bancário em 2023 é afetada, se não realmente causada, pelo retorno das taxas de juros positivas – a gravidade que mantém a indústria em uma órbita previsível”.



Michael Abbott
Senior Managing
Director
– Global Banking Lead

Alguns players levaram as coisas ao extremo, criando dinheiro do nada: cunhando moedas criptográficas e NFTs. O valor estava no olho do detentor, até que não estava mais lá.

A maioria das tendências que moldam o setor bancário em 2023 é afetada, se não realmente causada, pelo retorno das taxas de juros positivas. A gravidade foi restaurada e a constelação de produtos bancários está entrando em uma órbita mais familiar e previsível. As contas de depósito estão mais uma vez alimentando a indústria e os balanços de repente importam novamente.

O ano terá surpresas e disrupções; definitivamente não será chato. A retomada das taxas de juros pode não significar um retorno aos negócios de maneira habitual, mas certamente será bem-vinda pela maioria dos bancos.

Aproveitando a mudança

Os bancos líderes reconhecem que precisam acelerar a mudança – não apenas para competir, mas para encontrar novos caminhos para o crescimento. As cinco principais forças de mudança que a Accenture identificou como tendo o maior impacto na transformação das organizações e dos negócios como um todo estão ganhando potência. Para C-suites que procuram seguir em frente, essas forças estão mostrando o caminho.

1 Taxas em crescimento potencializam a inovação de produtos

As taxas de juros baixas e estáticas que dominaram a macroeconomia global na última década e meia podem ter sido apreciadas por empresas e proprietários de imóveis, mas os benefícios para os bancos foram limitados. Os depósitos geravam pouco lucro e os depositantes recebiam juros mínimos ou até tinham que pagar para manter seu dinheiro no banco.

A ausência de competição sobre as taxas de juros fez com que a ponte levadiça do setor bancário caísse, permitindo uma enchente de bancos exclusivamente digitais. Também fez com que os bancos desviassem a maior parte de sua atenção para os produtos que ainda geravam receita. No processo, porém, eles se tornaram menos centrados no cliente, menos inovadores e criaram mais silos internamente. Tudo isso tornou mais difícil para os bancos impulsionar a reinvenção total da companhia.

Para os bancos que passaram muitos anos se adaptando a um ambiente de gravidade zero, no qual muitas das leis naturais do setor pareciam ter perdido sua influência, o retorno à Terra será muito bem-vindo. O que, em termos práticos, isso significa para os bancos em 2023?

Embora a maioria das instituições que aceitam depósitos se beneficie do aumento das taxas, nem todos os depósitos são criados iguais. O grande prêmio no ambiente atual são os depósitos permanentes com o beta de depósito mais baixo possível*. A aderência costumava ser fácil de alcançar, mas nos últimos anos muitas das barreiras à mudança foram enfraquecidas pela tecnologia. O banco digital eliminou a conexão pessoal. Sites de comparação como Bankrate nos EUA, MoneySuperMarket no Reino Unido e BankBazaar na Índia facilitam para os clientes movimentar seu dinheiro em busca das melhores taxas. A inércia do cliente não é mais suficiente para garantir a retenção.

**Beta de depósito é a parte de uma mudança na taxa de juros vigente que um banco repassa a seus clientes. É uma medida da sensibilidade do preço do depósito às taxas de referência da política monetária.*

Por essas razões, o aumento das taxas de juros será o combustível do foguete que inflamará a inovação de produtos dos bancos. Os bancos descartarão rapidamente seus silos de produtos e redirecionarão seu foco para a totalidade das necessidades financeiras de seus clientes. A inovação virá na forma de ofertas semelhantes às da Amazon Prime: um conjunto personalizado e integrado de produtos e serviços que entregam uma proposta de valor amplificada por um efeito multiplicador.

Essas ofertas inovadoras provavelmente acabarão com os silos e atrairão ambos os lados do balanço. Um exemplo é o Bank of America, que usa inteligência para envolver o cliente em uma coleção personalizada de produtos de depósito e crédito e, em seguida, oferece um programa de fidelidade integrado que reconhece o valor total de cada cliente. Ambas as partes se beneficiam, com o banco relatando uma taxa de retenção próxima a 99%.² O Discovery Bank na África do Sul ajuda os clientes a administrarem suas finanças, acompanha seus progressos e recompensa aqueles que se saem bem com uma ampla variedade de ofertas, desde descontos em compras de alimentos saudáveis a reduções em passagens aéreas e acomodações de férias.³

Este é apenas o começo. Como a Amazon e outras bigtechs, é provável que os bancos adicionem continuamente recursos e novas capacidades que aumentam à medida que o relacionamento com o cliente se aprofunda: quanto mais você usa, mais recebe. Esperamos que os inovadores sejam mais criativos - talvez, em vez de uma torradeira para abrir uma nova conta bancária, os clientes recebam uma assinatura da Netflix com desconto.

Taxas altas mudarão radicalmente as estratégias competitivas em 2023. Espere que o calor aumente nos depósitos de dinheiro quente (o tipo que tem maior probabilidade de se mover em busca de melhores retornos). Certamente, o lugar mais perigoso para um banco em 2023 será o topo da lista de tomadores de depósito concorrentes do “Banco taxa”. Espere ver um aumento de fusões e aquisições nos próximos meses, com os bancos mais inovadores que desfrutam dos depósitos mais estáveis abocanhando suas contrapartes de depósitos quentes.

“

Os bancos que provavelmente terão sucesso ao longo do ano e além serão aqueles que trazem seus produtos isolados de volta a uma oferta integrada, alimentada por depósitos, que gera maiores benefícios ao atender à totalidade das necessidades de cada cliente”.

O renascimento das agências

Antes da pandemia, poucos bancos se perguntavam se sua rede de agências era uma bênção ou uma maldição – era simplesmente uma parte inevitável dos negócios. Então o impensável aconteceu e praticamente todas as filiais foram fechadas. Hoje, a maioria dos bancos se pergunta: qual o futuro da agência?

Em 2019, os bancos em todo o mundo gastaram mais de US\$ 650 bilhões na manutenção de sua rede de agências.⁴ Pela nossa análise, nos mercados que respondem por aproximadamente três quartos do PIB global, isso se traduziu em cerca de 84 pontos base do depósito médio mantido em 2019 pelos bancos nestes mercados. Reduzir a presença geográfica e incentivar os clientes a usar apenas os canais digitais do banco traz benefícios óbvios de custo.

No entanto, veio à custa de relacionamentos pessoais e de uma compreensão mais profunda das necessidades e intenções do cliente. Em um ambiente onde os depósitos têm valor para o banco e onde alguns clientes ainda acreditam que seu dinheiro está na agência local, esses relacionamentos são importantes. Tratar os clientes de forma holística, individual e íntima pode fazer uma enorme diferença – acreditamos que o valor, em termos de criar fidelidade e diminuir a necessidade de competir em preço, é significativamente maior do que o custo.

A pandemia nos mostrou que, sem interação física, a maioria dos bancos luta para manter relacionamentos próximos e leais. A digitalização tornou os clientes mais autossuficientes, mas, ao mesmo tempo, corroeu a diferenciação dos bancos, facilitou a troca e, em geral, tornou o setor bancário muito menos pessoal – o oposto do que é necessário para ter sucesso hoje.

O próximo ano verá um foco renovado nas filiais. Muitos bancos seguirão o exemplo do JPMorgan Chase, que há 18 meses atrás informou que tinha avançado em mais da metade de seu plano de 2018 para abrir 400 agências em novos mercados nos EUA até o final de 2022.⁵

Os bancos convidarão os clientes a voltar e os receberão em casa. Mais importante, eles mudarão sua ênfase de atender necessidades específicas e vender produtos individuais para falar sobre como melhorar o bem-estar financeiro geral dos clientes. Os bancos usarão suas agências para saber mais sobre seus clientes, mostrar interesse e empatia, oferecer conselhos e fidelizá-los.

Isso não será um desvio da digitalização; em vez disso, uma abordagem que reconhece os pontos fortes de cada canal. Hoje, os clientes fazem a maior parte de seus serviços bancários em seus dispositivos móveis, com apenas 3% das interações acontecendo face a face. No entanto, uma reunião presencial continua sendo a opção preferida ao aderir a novos produtos – 27% dos consumidores disseram que era sua primeira escolha, à frente de aplicativos móveis (22%) e sites (21%).⁶

A oportunidade é ir além de um mercado onde o valor de um cliente é igual à soma dos produtos que ele usa, para um onde um efeito multiplicador está em ação. É aqui que a agência se destaca, mas exigirá uma força de trabalho retreinada e reorientada, engajada e que se sente valorizada. Também será necessária uma jornada do cliente mais personalizada e objetiva do que vimos antes da pandemia. Essa jornada incluirá, em muitos casos, produtos não financeiros que ajudam os clientes a lidar com desafios em áreas como habitação, mobilidade, e-commerce e muito mais.

“

As agências permitem que os bancos ofereçam betas de depósito mais baixos sem ver suas bases de clientes tomadas por sites de comparação. No entanto, alcançar o equilíbrio certo exigirá uma nova visão de onde a agência se encaixa na experiência geral do cliente”.

O metaverso desmistifica

Em 2023 o metaverso não transformará completamente o setor bancário. O que acontecerá, no entanto, é que o metaverso continuará a amadurecer. Mais bancos o colocarão no topo de sua agenda, passando de uma curiosidade social e tecnológica para uma oportunidade séria que merece um exame cuidadoso.

O metaverso não é algo novo, mas ainda é obscuro e difícil para muitos entenderem. Embora seja uma das cinco principais forças que impulsionam a mudança em todos os setores, os bancos ainda precisam encontrar uma resposta definitiva para a pergunta óbvia: como podemos ganhar dinheiro com isso? No entanto, se as estimativas forem verdadeiras – alguns analistas projetam que o mercado total alcançável crescerá para US\$ 8 trilhões em menos de oito anos – então a oportunidade é simplesmente grande demais para ser ignorada.⁷

É significativo que a evolução natural do metaverso como um canal bancário está seguindo passos semelhantes ao movimento dos bancos online e sua adoção de dispositivos móveis. No entanto, está acontecendo muito mais rápido. Muitos ainda estão céticos, mas quando o celular entrou em cena, poucos pensaram que seria possível reduzir as experiências online dos bancos a um espaço pouco maior do que a palma da mão.

Assim como o celular fez, o metaverso está abrindo um novo mundo de possibilidades. Acreditamos que a maioria dos bancos abordará a oportunidade com uma estratégia de quatro etapas: habilitar, engajar, inventar e imaginar.

- Em seu nível mais básico, o metaverso permite que os bancos interajam com seus funcionários e clientes em um ambiente infinitamente mais rico. Imagine uma simulação em que a equipe de uma agência está totalmente imersa na resposta a um assalto a banco quando ele acontece - não há comparação entre isso e o uso de mídia de treinamento convencional.
- O metaverso pode ser nossa melhor oportunidade de colocar a humanidade de volta ao sistema bancário. E se você pudesse conversar em VR com um cliente em sua

sala de estar como faz o Kookmin Bank? Ou mostrar aos clientes como eles podem adotar a sustentabilidade em todos os aspectos de suas vidas, incluindo suas finanças, como o LiveBetter da DBS faz? Ou usar experiências gamificadas para ajudar os clientes jovens a melhorar sua alfabetização financeira, como o Ally Bank faz com seu Fintropolis? O potencial é ilimitado.

- Não podemos ter certeza de como esse novo canal evoluirá nos próximos anos ou como reinventará o setor bancário, mas poucos contestam que a mudança será rápida e de longo alcance. Isso será especialmente verdadeiro para pagamentos - não como pagamos, mas como somos pagos. Padrões confiáveis de aceitação precisarão surgir e a forma e o método de pagamento mudarão: usaremos um cartão para pagar no metaverso ou enviaremos dinheiro por AirDrop uns para os outros? Essas questões receberão muita atenção dos banqueiros nos próximos 12 meses – 47% deles acreditam que os clientes usarão AR/VR como um canal de pagamento alternativo até 2030.⁸
- Os serviços bancários no metaverso agregarão valor. É difícil imaginar tudo o que o metaverso vai abranger, mas a trajetória vai se desenhando. O rapper Snoop Dogg comprou um terreno e construiu uma mansão virtual na plataforma Sandbox, após isso, um fã comprou um terreno vizinho por cerca de US\$ 450.000.⁹ A pergunta para os banqueiros é: você emprestaria esses US\$ 450.000? Você faria seguro do imóvel? Os fluxos de receita podem ser substanciais e, com 400 milhões de usuários mensais ativos¹⁰ e mais de 20 bancos¹¹ já configurados no metaverso, alguém com certeza aproveitará a oportunidade.

“

O metaverso será uma das maiores tendências no setor bancário nos próximos anos. Não será isento de riscos – as armadilhas legais e de reputação são certamente significativas. Mas os bancos foram inventados para administrar o risco. Então seja curioso, seja ousado e descubra o que essa tecnologia divisora de águas tem a oferecer”.

4 Cultura certa, talento certo

As culturas monolíticas dos bancos foram abaladas e expostas por eventos recentes. A pandemia e a consequente adoção do trabalho em casa fizeram muito mais do que acelerar drasticamente a transformação tecnológica dos bancos e eliminar o deslocamento dos funcionários. Também transformou a forma como o trabalho é realizado e gerenciado, os níveis de autonomia dos funcionários, suas expectativas em relação à flexibilidade e equilíbrio entre vida pessoal e profissional e a busca de talentos. Tomados em conjunto, estes representam um desafio sem precedentes à liderança e ao status quo.

Muitas das mudanças positivas que os funcionários experimentaram como resultado da pandemia não se encaixam na cultura atual dos bancos. Suas estruturas rígidas e em silos estão sobrecarregadas, pois os funcionários desejam cada vez mais trabalhar em equipes fluidas e transitórias, adquirindo novas habilidades e fazendo mudanças frequentes em seus planos de carreira.

Além disso, as ambições dos bancos estão sendo prejudicadas pela dificuldade de atrair e reter as pessoas de que precisam. Uma pesquisa global revelou em 2021 que mais de 40% dos funcionários estavam pensando em deixar seus empregos atuais.¹² Outra descobriu que os trabalhadores de serviços financeiros são mais ambivalentes (29% contra 12%) e menos otimistas (24% contra 42%) do que a força de trabalho global como um todo.¹³ E um terceiro estudo mostrou que apenas 10% da geração Z e Millennials estão interessados em uma carreira em serviços financeiros.¹⁴

Embora essas questões se apliquem ao negócio, elas são especialmente pertinentes quando se trata de forças de trabalho prioritárias que fazem a diferença no desempenho do banco. Papéis geradores de receita, como gerenciamento de patrimônio e relacionamento corporativo, são candidatos óbvios para uma atenção especial, enquanto finanças sustentáveis já estão experimentando uma demanda em alta.

Muitos bancos responderam esforçando-se para fazer melhor as coisas habituais. É improvável que isso funcione. A digitalização contínua dos bancos mudou o equilíbrio de seu perfil de habilidades, automatizando muitas tarefas administrativas de rotina e, ao mesmo tempo, criou funções que exigem habilidades especializadas escassas.

Embora estejamos vendo muitos bancos reduzindo o tamanho de suas equipes, eles também estão aumentando o custo médio de seus funcionários. Seu pessoal está se tornando mais exigente, menos receptivo - e mais propenso a sair.

Este ambiente alterado exige uma nova mentalidade e uma abordagem diferente. No próximo ano, esperamos ver mais bancos mudando sua estratégia de talentos: reconhecendo as realidades do mercado de trabalho e adotando uma abordagem mais deliberada para alinhar os talentos com a estratégia dos negócios.

Os empregadores bem-sucedidos terão um plano de força de trabalho detalhado que altera o tamanho, o custo e as habilidades de sua força de trabalho e unirão suas estratégias de fornecimento, seleção, mobilidade, desenvolvimento e retenção. Eles repensarão suas tradicionais hierarquias verticais de trabalho e experimentarão equipes multifuncionais nas quais as habilidades são preeminentes. Eles projetarão modelos organizacionais fluidos que dão suporte ao movimento e à progressão, formas ágeis de trabalho e colaboração contínua entre os silos.

Eles também terão uma nova visão de seus custos de talento, que são muito altos e muito fixos. Abordar isso dentro de seu modelo de trabalho existente, ao longo do tempo, rendeu retornos decrescentes; a alternativa é transformar o trabalho que é feito e como. Um número crescente de bancos, que no passado poderia ter variado suas funções manuais intensivas aproveitando a arbitragem de custos, agora está mais propenso a descontinuar o trabalho que simplesmente desaparecerá com o tempo. Ao agir agora para se antecipar ao inevitável, eles podem se concentrar no trabalho estratégico.

A estratégia de tecnologia do banco será um insumo cada vez mais importante para esse plano. Os bancos seriam muito mais eficazes nisso se suas equipes de liderança estivessem mais familiarizadas com a tecnologia e as oportunidades que ela traz — nossa pesquisa de 2021 descobriu que apenas 10% dos diretores dos bancos tinham experiência profissional em tecnologia.¹⁵ Os bancos também se beneficiariam com a nomeação de chefes de transformação executivos e outros profissionais tecnólogos voltados para negócios que perguntam sobre digitalização - não apenas 'como', mas 'por quê'.

O talento – uma das cinco principais forças de mudança que os bancos podem aproveitar para liberar todo o seu potencial – exigirá cada vez mais da liderança dos bancos nos próximos meses e anos. Se não receber a prioridade que merece, rapidamente se afirmará como uma plataforma em chamas.

“

A pandemia mudou para sempre as expectativas dos funcionários. A liderança e as culturas do setor bancário precisam acompanhar as novas demandas de um pool de talentos mais móvel e sob demanda”.

5 Risco em todo lugar

Quando ficou claro que a pandemia provavelmente atingiria fortemente seus clientes, os bancos globalmente reservaram um total estimado de US\$ 834 bilhões em antecipação a uma onda de perdas de crédito.¹⁶ No final do ano passado, apesar de terem superado a pandemia relativamente ilesos e em meio ao baixo desemprego global, eles novamente previram um aumento na inadimplência— até o final de setembro eles já haviam separado US\$ 318 bilhões, 9% a mais do que o mesmo período do ano anterior.¹⁷ Claramente, os bancos acreditam que o risco está de volta.

O mundo tem sido confrontado com instabilidade geopolítica e climática, escassez de energia e aumento da inflação. A globalização está se tornando cada vez mais fora de moda à medida que os governos mudam seu foco para proteger os interesses nacionais. A guerra na Ucrânia está vendo muito mais pessoas, em uma ampla frente, ganhando experiência nas artes obscuras da invasão cibernética. Criptomoeda caiu. Com as taxas em alta e uma recessão iminente, os analistas estão mais uma vez prevendo que a inadimplência aumentará e colocará pressão nos balanços dos bancos.

Até agora, os bancos confiavam no truísmo de que um aumento no desemprego gera inadimplência e, em última instância, prejuízos. A resposta deles foi recorrer aos departamentos de cobrança, que estão programados para "disparar por dólares". Desta vez, com a gravidade voltando aos mercados e a distorção das taxas zero diminuindo, as coisas serão diferentes.

- Proprietários de imóveis em mercados dominados por hipotecas de curta duração podem enfrentar a perspectiva de dobrar seus pagamentos. A pressão política forçará muitos governos e bancos centrais a consultar seus manuais da Covid para estabilizar seus mercados. Espera-se que os bancos pensem de forma diferente e inovem rapidamente para evitar vendas de incêndio e talvez até agitação social..
- Em imóveis comerciais, a Covid reduziu a utilização em muitos dos maiores mercados de até 95% para menos de 50%. ¹⁸ Quando os empréstimos dessas propriedades vencem, a avaliação de risco pelos bancos e pelos tomadores de crédito será bem diferente do que antes, com oportunidades como a conversão de instalações comerciais não utilizadas em unidades residenciais sendo consideradas.

- Os impulsionadores do financiamento de automóveis estão mudando de forma semelhante, com acessibilidade, financiamento integrado, modelos de assinatura e outras tendências combinadas para alterar o nível e a natureza do risco. À medida que os consumidores apertam seus orçamentos, espere que eles arbitrem suas opções.
- Os avisos que acompanharam o lançamento do compre agora, pague depois, a princípio, pareceram exagerados. No entanto, em 2022, foi relatado que, embora o mercado do Reino Unido tenha mais do que dobrado em 12 meses para £ 5,7 bilhões (US \$ 6,7 bilhões), quase um em cada quatro usuários de BNPL-Buy Now Pay Later (e 35% daqueles com idade entre 18 e 34 anos) não pagou suas parcelas no prazo.¹⁹ Como a inflação continua sufocando os orçamentos familiares, o colapso desses mercados de empréstimos paralelos não garantidos não pode ser descartado.

Esses novos riscos e desafios estão forçando os líderes de risco a determinar - em alta velocidade - qual é o provável impacto na estratégia e nas operações do banco. Eles precisam adotar uma abordagem de cenário mais holística e voltada para o futuro para identificar quais riscos devem ser priorizados, quais são as respostas apropriadas e quais investimentos fazem sentido no momento.

Os bancos e a função de risco precisarão continuar a evoluir. Na maioria dos casos hoje, a dimensão de risco é considerada no final de uma revisão do processo. No futuro, ele precisará ser um insumo importante nos estágios iniciais quando forem tomadas decisões sobre modelos operacionais e de negócios, estrutura organizacional, design de produtos, dados, talentos e outras questões críticas.

Olhando especificamente para o risco crescente de inadimplência de empréstimos, os bancos que aprimoraram seus recursos digitais estarão muito mais bem equipados para ajudar seus clientes a gerenciar suas obrigações financeiras. É quando seus investimentos em uma experiência superior do cliente, em uma economia comportamental e pensamento orientado pelo design e em cobranças digitais realmente valerão a pena.

“

Os bancos que se concentram em ajudar os clientes a resolver seus problemas, em vez de realizar cobranças para "pedir dólares", terão um desempenho significativamente melhor do que seus competidores - não apenas minimizando as perdas, mas fortalecendo seus relacionamentos de longo prazo com clientes valiosos, mas em dificuldades”.

6 Dados se tornam produto

A abundância de dados levou os bancos a imaginar um futuro glorioso em que as decisões orientadas por dados poderiam ser tomadas em tempo real, os clientes poderiam ser compreendidos em detalhes sem precedentes e os produtos e serviços poderiam ser personalizados para efeitos de mudança de jogo. Mas até agora, a maioria dos bancos tem sido malsucedida na utilização de dados e tecnologias centrais como a nuvem e a IA para impulsionar inovações que os tornariam mais relevantes para os seus clientes.

Data lakes e times centrais de dados foram criados para facilitar decisões baseadas em dados, mas, em muitos casos, eles se tornaram gargalos, dificultando o fluxo de insights para o negócio. A manutenção de dados e repositórios demandam muito do time e tiram tempo do que realmente importa: responder ao negócio. Mais importante ainda, os dados dos bancos são frequentemente separados por linha de negócios, por função e por canal. Isso não só torna o gerenciamento de dados mais complexo e caro, mas também causa redundância e risco, e inibe o compartilhamento e a colaboração.

O primeiro passo para superar estes problemas em 2023 é uma mudança de mentalidade: os dados precisam ser considerados como o oxigênio que alimenta cada ação do banco, em vez de CO₂ que se acumula como um subproduto inevitável de suas ações. O valor para o banco e seus clientes deve ser reconhecido e deve ser tratado da mesma forma que um produto. Deve haver proprietários de produtos cuja função seja identificar e definir os casos de uso, limpar os dados e estabelecer os APIs e estruturas que permitam o acesso de diferentes equipes e sistemas de todas as partes do banco. Esses proprietários de produtos devem promover os dados e ajudar a empresa a usá-los da maneira mais eficaz possível. Não é ir longe demais dizer que eles devem ser incentivados a ajudar o banco a cumprir as metas de utilização de dados.

É aqui que o data mesh toma forma. O data mesh não é um novo produto tecnológico - é uma mudança de mentalidade, abordagem e estrutura. Ele tem o potencial de ser, para os dados, o que foi para nossas formas de trabalho. Ela começa com um caso de uso comercial, que pode ser a identificação de fraude ou subscrição de empréstimos comerciais. Com base no caso de uso, um proprietário de produto de dados

monta os dados relevantes de todos os seus diferentes locais em um produto organizado, tornando-o facilmente acessível por meio de APIs. Como qualquer outro proprietário de produto bancário, o proprietário do produto de dados trabalha então com os usuários comerciais - cientistas de dados, analistas de negócios, operações, parceiros externos e outros - para ajudar a perceber o valor do negócio.

JPMorgan Chase criou um data mesh para melhorar sua detecção de fraudes. Ele nomeou um proprietário de produto de dados que puxou dados do uso de cartão de débito e crédito, verificou gastos e outras fontes para um produto de dados que permitiu ao banco reduzir custos de fraude sem comprometer a governança de dados.²⁰

Em um verdadeiro data mesh, os dados estão todos conectados, mesmo que estejam localizados em silos do outro lado do banco. O que ele faz é criar um mercado para produtores e consumidores que democratiza os dados e permite que os usuários analisem os dados entre domínios por conta própria, em vez de colocar seu pedido de análise na fila para que a equipe central de dados possa processar. Isso, por sua vez, os ajuda a criar valor comercial, ao mesmo tempo em que reduz os custos. Ao fornecer uma visão única de todos os dados que ajuda a eliminar redundâncias, simplifica a governança de dados e promove a reutilização.

Em 2023, vamos ouvir muito mais sobre esta nova abordagem. Embora o data mesh tenha se tornado uma palavra-chave cuja definição é sombria, o poder dos dados como produto é claro. A verdadeira oportunidade estará em encontrar os produtos de dados corretos para mudar radicalmente os resultados comerciais.

Considere bancos comerciais. Hoje, os bancos comerciais coletam grandes quantidades de dados de cada cliente -

declarações de renda, balanços, informações legais, dados de propriedade, relatórios ESG, para citar alguns - e armazená-los em lugares diferentes em toda a organização. Sempre que o cliente solicita um novo produto, de uma divisão diferente, o banco pede estas informações novamente. A verdadeira oportunidade, para os bancos que organizam seus dados como um produto, é coletar as informações uma vez e depois usá-las repetidamente. Novos empréstimos comerciais poderiam ser oferecidos em horas, em vez de dias ou semanas. A percepção do cliente poderia ser desbloqueada para vender novos produtos de forma proativa e a IA poderia ajudar os gerentes de relacionamento em tempo real para melhorar drasticamente as interações com o cliente.

O data mesh, juntamente com os proprietários dos produtos de dados, não é a solução para todos os problemas de dados. No entanto, ele poderia permitir que os bancos desbloqueassem o valor preso em data lakes monolíticos e silos de dados - e para mudar fundamentalmente a maneira como os bancos são feitos.



Os dados, quando tratados como um produto, têm o potencial de transformar as bases dos bancos. Aos bancos não faltam dados, faltam-lhes os meios para desbloqueá-los e transformá-los em ações simples e consistentes. Ter um gerente de produto de dados e mentalidade poderia ser a chave para destravar o valor preso em dados - valor que todo banco sabe que tem".

7 Fintechs: de disruptoras para habilitadoras

A era dourada das fintechs e dos bancos digitais está perdendo muito de seu brilho. Depois de anos de avaliações de altíssimo nível e um fluxo aparentemente sem limites de capital, a maré agora se voltou especialmente para o benefício dos bancos estabelecidos.

A capitalização do mercado de fintechs públicas caiu 36% entre o final de 2021 e outubro de 2022.²¹ Klarna, até julho de 2022 a fintech mais valiosa da Europa, no valor de US\$ 45,6 bilhões, perdeu 85% de sua avaliação, caindo para US\$ 6,7 bilhões.²²

O número e o valor dos negócios de fintech também diminuiu. No terceiro trimestre de 2022, os financiamentos de empresas privadas, IPOs e aquisições em todo o mundo caíram 73% em relação ao seu pico no terceiro trimestre de 2021.²³ Os capitalistas de risco em particular esfriaram para fintechs: o número e o valor das mega-rounds no terceiro trimestre de 2022 foi o mais baixo desde o segundo trimestre de 2018.²⁴

Há várias razões para essa virada na maré, sendo uma das mais importantes o aumento do custo do dinheiro. Os bancos digitais têm sobrevivido até agora à margem da rentabilidade, muitas vezes mantida no jogo apenas por repetidas rodadas de investimento. Esses são, agora, mais difíceis de serem obtidos. Isso não só amortecerá o impacto perturbador das fintechs existentes, mas também provavelmente reduzirá o número de novas empresas. Além disso, a volatilidade deste setor pode torná-lo menos atraente para os funcionários para os quais a segurança no emprego tornou-se subitamente uma preocupação.

Tudo isso está mudando significativamente o ambiente competitivo. O caçador está se tornando o caçado à medida que as fintechs se tornam maduras para serem adquiridos por bancos que estão ansiosos para assumir uma tecnologia específica ou grupo de

inovadores. Outras partes interessadas serão os maiores fornecedores de tecnologia bancária que procuram barganhas, e bigtechs procurando uma maneira de superar barreiras de entrada que até agora protegiam as tradicionais empresas de serviços financeiros. No entanto, mesmo as bigtechs se tornaram menos agressivas neste contexto.

Alguns recentes acordos notáveis são a aquisição da seguradora digital Cavendish Online pela Lloyds,²⁵ o investimento do banco HDFC na fintech de pagamentos indiana, Mintoak,²⁶ e a compra da Kantox, uma fintech que automatiza o gerenciamento de risco cambial, pelo BNP Paribas.²⁷

Enquanto fintechs podem se tornar uma ameaça menos direta, os bancos não devem se tornar complacentes. As start-ups irão continuar a inovar e como habilitadores da indústria, elas irão capacitar os concorrentes tradicionais a melhorar seus ofertas. Esses bancos provavelmente usarão as capacidades e experiências adquiridas para competir no vazio deixado pelas fintechs na tentativa de aumentar sua participação no mercado e sua receita.

A tendência que vemos é que bancos e fintechs bem estabelecidos continuem a competir, diferente daqueles de pequeno porte. Os bancos, se forem inteligentes e agressivos, terão a oportunidade de retomar participação em mercados como o crédito, oferecendo empréstimos sem garantia aos consumidores e às pequenas empresas.

Os bancos também devem ser capazes de se reafirmar como os "legítimos donos do setor", seguindo o passo das fintechs na entrega de serviços ao cliente, experiências e valor. Mas para fazer isso, eles precisarão desenvolver ou adquirir vantagens de mercado e novas tecnologias a preços razoáveis e utilizá-las para entrar em novos mercados ou expandir suas ofertas.

“

À medida que as avaliações retornam à órbita e as fintechs se tornam facilitadoras ou alvos de aquisições, os bancos devem aproveitar essa oportunidade para desenvolver ou adquirir vantagens de mercado e novas tecnologias a preços razoáveis e utilizá-las para entrar em novos mercados ou expandir suas ofertas”

8

O verde se torna real: a busca de pontos em comum

À medida que a retórica em torno da mudança climática se intensifica, os bancos estão sob crescente pressão – tanto por parte dos reguladores quanto dos stakeholders – para desempenharem um papel construtivo na redução das emissões de gases de efeito estufa. Espera-se que eles não apenas se tornem neutros em carbono, mas também que ajudem - e, se necessário, convençam - seus clientes a fazer a transição para o net-zero. Se essas empresas não puderem ou relutarem em reduzir sua pegada de carbono, espera-se cada vez mais que os bancos imponham um prêmio de risco ou basicamente um custo mais alto de empréstimo. Não é de admirar que a sustentabilidade seja uma das cinco principais forças de mudança que impulsionam a transformação no setor bancário e além dele.

A maioria dos bancos respondeu positivamente ao seu papel na redução das emissões de gases de efeito estufa. Muitos aderiram à Glasgow Financial Alliance for Net Zero após a COP26 em 2021, e uma recente pesquisa da Accenture constatou que quase 60% dos principais bancos do mundo se comprometeram com o net zero e querem se tornar administradores da transição global para uma economia net zero.²⁸

O problema é que os bancos não são projetados para assumir todo o espectro de risco que tal transição global implica. Seu trabalho fundamental é utilizar os depósitos dos clientes com prudência, emprestando o capital que alimenta a economia. No entanto, a transição para uma economia net-zero é um empreendimento profundamente incerto que está repleto do tipo de riscos que normalmente se esperaria evitar.

Uma abordagem mais realista para o financiamento de uma economia verde seria olhar além do setor bancário - para uma parceria ambiciosa público-privada. Isso incluiria venture capitals e private equity, que têm maiores apetites de risco, bem como recursos para apostar em tecnologias não totalmente comprovadas, mas que podem alimentar um futuro sustentável. Os governos e reguladores podem ser considerados, facilitando e incentivando seus parceiros.

Atualmente, apenas 12% dos grandes bancos estão no caminho certo para atingir suas próprias metas para as emissões financiadas.²⁹ Mesmo que os maiores riscos fossem assumidos pelo setor de venture capital, os bancos que quisessem participar efetivamente precisariam fazer mudanças significativas em sua cultura, práticas operacionais e sistemas de incentivo. Eles precisariam educar e treinar seus gerentes de relacionamento para entender muito melhor os desafios de carbono de

seus clientes e se tornarem aptos a identificar seus caminhos individuais para o net-zero. E eles precisariam fornecer e analisar com exatidão e dados consistentes para medir o risco que cada cliente representa no acompanhamento de seu progresso na redução de emissões.


A guerra na Ucrânia tornou ainda mais difícil para os bancos honrarem seus compromissos. A crise energética fez com que políticos de todo o mundo reconsiderassem sua condenação aos combustíveis fósseis. Muitos retomaram ou aumentaram a exploração de reservas de gás, o carvão está voltando e a Europa está explorando novos investimentos em infraestrutura de gás.

A falta de liderança clara também é evidente dentro dos próprios bancos. Nossa pesquisa descobriu que a maioria dos líderes está comprometido com as metas climáticas de seus bancos, mas não conseguiu incorporar isso em toda a organização. Muitos ainda incentivam a concessão de empréstimos para grandes emissores de carbono, o que deixa os gerentes de relacionamento se perguntando como eles devem agir. Os funcionários percebem a falta de investimento nas novas habilidades necessárias e questionam a firmeza do compromisso do empregador.

Acreditamos que o consenso será uma prioridade em 2023. Políticos, reguladores, ativistas e todos os demais envolvidos buscarão um terreno comum e uma abordagem realista para alcançar o net-zero. Esperamos que o financiamento de transição se torne o foco, com conversas significativas sendo realizadas sobre parcerias público/privadas. Também esperamos que o hype verde dê lugar a uma alocação mais clara e realista de funções e ações.

“

A sustentabilidade está na pauta de quase todas as reuniões do conselho dos bancos e é mencionada em todos os seus relatórios anuais. Mas não está acontecendo o suficiente. Não há dúvida de que os bancos têm um papel importante a desempenhar, mas não podem fazê-lo sozinhos. Governos e reguladores também desempenharão papéis críticos”.



Foco na vida: da jornada à intenção

Há anos os provedores de serviços concentram sua atenção na experiência do cliente. A jornada do cliente tem sido uma grande parte disso, e algumas empresas chegaram a se organizar em torno dessas jornadas. A digitalização ajudou a oferecer velocidade, simplicidade e conveniência, enquanto dados e análises permitiram que as empresas entendessem melhor seus clientes e personalizassem suas ofertas. Os bancos, especialmente durante a pandemia, têm estado na vanguarda desta tendência.

Os benefícios da digitalização foram enormes, mas vieram com desvantagens. Os bancos aperfeiçoaram serviços bancários móveis e remotos, mas no processo a jornada do cliente tornou-se funcionalmente correta e emocionalmente desprovida. Com 97% dos pontos de contato bancários atuais ocorrendo remotamente, os próprios bancos se tornaram mais remotos.³⁰ A perda de uma conexão humana corroeu a confiança, removeu uma barreira vital para a troca e aguçou o foco competitivo no preço.

Não é coincidência que tantos bancos queiram entrar no ramo de gestão de patrimônio – eles estão buscando ansiosamente qualquer envolvimento emocional que supere o preço. Por exemplo, o Fifth Third Bank, um banco regional dos EUA, lançou uma empresa independente de consultoria patrimonial na esperança de recrutar usuários de seus produtos bancários padrão como clientes.³¹

Bigtechs e superapps estão entre aqueles que parecem ter acertado: eles foram além de uma mentalidade de jornada para entender e abordar a intenção do cliente. Isso é semelhante à evolução dos sistemas de planejamento de rotas por GPS. Os primeiros sistemas, ao receberem um destino, consideravam apenas as rotas óbvias e direcionavam todos os seus usuários ao longo dessas estradas. Hoje, o Google Maps (entre outros) tem muito mais informações e é muito mais ponderado. Ele leva em consideração as condições climáticas, o congestionamento do tráfego e as obras nas estradas, o que pode levar os motoristas a desvios surpreendentes - porque tem uma ideia melhor de sua intenção e da melhor forma de satisfazê-la.

Ao saber o que é mais importante para um cliente em um determinado momento e ao combinar tecnologia com pessoas qualificadas para cultivar

relacionamentos holísticos, os bancos poderão otimizar a experiência para aquele momento – e alcançar conexões únicas e produtivas.

O próximo ano verá o crescimento contínuo de bigtechs e superapps, os quais provavelmente continuarão a desviar as receitas tradicionais dos bancos ao incorporar serviços financeiros em suas plataformas e ofertas. A melhor defesa dos bancos será pegar uma página dos manuais de seus concorrentes: ampliar sua abertura e focar em seus clientes, não apenas como consumidores de produtos bancários específicos, mas como seres humanos complexos e multifacetados que estão fazendo o possível para se adaptar às circunstâncias além seu controle. Chamamos isso de mudança do foco no cliente para o foco na vida.

Na prática, isso começa com os dados, que precisam ser organizados em torno do cliente e não dos produtos ou canais do banco (consulte *Dados se tornam produto* na página 16). Pense em vários data lakes, cada um exclusivo para um cliente específico. De muitas maneiras, isso emula o que os grandes gerentes de agências sempre fizeram: acompanhar quem são seus clientes, o que eles querem, para onde estão indo na vida e o que provavelmente precisarão a seguir. Eles ouvem, lembram, aprendem e agem com base nesse conhecimento – muitas vezes de forma proativa.

Todos esses dados, coletados de uma ampla variedade de fontes, são extraídos em tempo real e analisados por inteligência artificial para identificar a intenção. Novamente, isso é o que os grandes gerentes de filiais faziam no passado; agora você pode fazer isso de forma consistente, em escala, comprando um mecanismo cognitivo – como o Dialogue Flow do Google – com um cartão de crédito.

O crescimento e o domínio das bigtechs e dos superapps, e os padrões que eles estabelecem, colocam questões difíceis para os bancos. Poucos apreciam a perspectiva de se tornar um utilitário ou competir com os gigantes em seus próprios termos. Para esses bancos, a melhor opção é fortalecer a franquia dentro de sua base de clientes. Isso significa entender melhor seus clientes, oferecer uma experiência em constante aprimoramento e demonstrar empatia e propósito autênticos

“

Em 2023, os bancos começarão a pensar nas jornadas dos clientes de acordo com suas intenções. Chamamos isso de foco na vida, que irá possibilitar os bancos a entenderem as diferentes forças que moldam a vida dos clientes e oferecerem as soluções mais relevantes para seus contextos individuais. Os bancos que adotarem essa abordagem estarão fortemente posicionados para prosperar ao lado de seus clientes”.

100

Modernização do core: uma mudança de mentalidade

Há tempos, os bancos sentem a pressão para modernizar seus principais sistemas de processamento – e aqueles que desejam reinventar totalmente sua empresa precisam de um núcleo digital forte para prosperar em um futuro em que a tecnologia é a principal fonte de vantagem competitiva. Isso é fundamental para aproveitar o poder da nuvem, dos dados e da IA por meio de um conjunto interconectado de sistemas em toda a empresa que permite o rápido desenvolvimento de novos recursos. Mas por motivos que foram discutidos repetidamente ao longo dos anos, a maioria dos bancos adiou a mudança. Em 2023, uma confluência de fatores está levando muitos bancos ao redor do mundo a reconsiderar seus sistemas principais, que geralmente têm 30 a 40 anos. Nossa pesquisa recente com quase 100 dos principais bancos mostra que 63% estão no processo de mover seus sistemas principais para a nuvem ou se preparando para isso.³²

O que está finalmente impulsionando essa mudança de mentalidade?

- **Taxas crescentes que ajudam a resolver o desafio de acessibilidade.** Substituir um núcleo não é barato, mas em 2023, à medida que as taxas de juros restaurarem um dos fluxos de receita significativos do setor bancário, a acessibilidade se tornará um obstáculo menor. Muitos bancos optarão por investir esse ganho inesperado em seu futuro.
- **A demanda por inovação de produto em velocidade.** Esperamos ver mais inovações de produtos na linha do Amazon Prime, com os bancos criando conjuntos de produtos integrados que oferecem maiores recompensas aos clientes que aceitam mais produtos. Ofertas como essas sobrecarregam os sistemas antigos projetados para produtos, e não para clientes, e para processamento em lote, em vez de pagamentos em tempo real.
- **Medo de ficar para trás.** Havia segurança em números, desde que todos resistissem. No entanto, como escreveu Stephen Greer, da Celent, depois que o JPMorgan Chase anunciou que estava transferindo seus sistemas bancários de varejo para a plataforma Vault da Thought Machine na nuvem: “Nenhum banco quer acordar um dia e perceber que ainda está executando uma plataforma COBOL no local enquanto sua maior concorrente é 100% nativa da nuvem.”³³
- **O envelhecimento das equipes de suporte de mainframe dos bancos.** Ao longo dos anos, os bancos trabalharam duro para personalizar seus núcleos para oferecer suporte a uma infinidade de novos recursos e funcionalidades. No processo, porém, seu código central parecia cada vez mais uma tigela de espaguete — e as únicas pessoas que sabem como desembaraçá-lo estão se aposentando rapidamente. Para esses bancos, a escolha é difícil: atualizar ou investir em mais treinamento em COBOL.

- **Pressão regulatória.** Ao longo dos anos, os bancos consideraram novos regulamentos em seu código legado manualmente e repetidamente. Como consequência, seu risco e conformidade regulatória são tão fortes quanto o elo mais fraco em seu núcleo. Os reguladores tomaram nota e deixaram claro: conserte os fundamentos em seu núcleo ou, eventualmente, iremos fundi-lo em um banco que tenha feito isso.³⁴
- **Não há necessidade de um Big Bang.** A provável interrupção causada por uma transformação de vários anos sempre foi uma boa desculpa para manter seu mainframe. No entanto, as plataformas nativas de nuvem de hoje não apenas reduzem drasticamente o cronograma; também permitem que a migração e o lançamento de novos produtos sejam feitos de forma progressiva, o que reduz o risco. O ROI melhorou drasticamente.

A modernização tecnológica é, obviamente, um processo “para sempre”, mas pelas razões acima, acreditamos que 2023 será o divisor de águas para o início da modernização central. O equilíbrio de prós e contras vem mudando há anos; é quando atingimos o ponto de inflexão. Muitos protestarão: “Mas estamos modernizando nossos sistemas principais!” A abordagem padrão tem sido aprimorá-los gradativamente em partes, alavancando novas plataformas de middle-office e front-end.

No entanto, os benefícios foram marginais, pois esse esforço falhou em abordar o cerne do problema. Ficou claro agora que a única abordagem aceitável será aquela que permite não apenas eficiência, flexibilidade e segurança, mas também hiper personalização, transparência, inovação de produto e processamento em tempo real.

Os próximos 12 meses serão uma grande oportunidade para os bancos investirem no futuro e se tornarem reinventores. Esse será o ano em que eles mostrarão que podem ser inovadores e rápidos e estão comprometidos em oferecer uma experiência competitiva para seus clientes

“

Com o ganho inesperado do aumento das taxas, muitos bancos usarão 2023 para começar a lidar com seus ambientes legados e criar sistemas operacionais bancários modernos para as próximas décadas. Aqueles que resolverem esse desafio estarão incrivelmente bem posicionados para crescer, consolidar e, o mais importante, entregar produtos excepcionais e inovadores com mais eficiência do que seus concorrentes.”

Conclusão

Tempo para uma nova esperança

O aumento das taxas de juros em 2023 vai restaurar a lógica do setor bancário e restabelecerá a gravidade que sustentou sua “normalidade” desde o início do setor. Os depósitos recuperarão seu valor e trarão lucros inesperados para praticamente todos os bancos. Ao mesmo tempo, taxas mais altas irão estressar os mercados de empréstimos e expor distorções que durante anos permaneceram ocultas no setor. O ano certamente não será isento de riscos.

Nem todos os bancos usarão seus lucros aumentados da mesma maneira. Muitos irão simplesmente repassá-lo aos seus acionistas na forma de dividendos ou recompra de ações. Outros verão isso como uma oportunidade de se reinventarem, confrontando os novos riscos emergentes, construindo seu núcleo digital, criando forças de trabalho mais fortes e estabelecendo as bases para retornos maiores e mais sustentáveis. Ao aproveitar as cinco principais forças de mudança, os bancos têm a oportunidade de combinar o melhor do que testemunhamos na ascensão do neobanking com seus pontos fortes tradicionais para criar um futuro brilhante.

Não há resposta certa ou errada – cada banco enfrenta um conjunto único de demandas e pressões. Mas, dados os desafios assustadores que eles enfrentam, as decisões tomadas no próximo ano provavelmente serão críticas. O que todos os bancos têm em comum é uma necessidade crescente de abordar a mudança mais rapidamente do que antes e, sempre que possível, simultaneamente em vez de sequencialmente. Essa transformação compactada testará a coragem de todas as organizações, seus líderes e suas forças de trabalho.

Dada a importância de longo alcance das tendências que descrevemos, as decisões de cada banco o colocarão em um curso que moldará seu destino nos próximos anos. Contemplação cuidadosa, sabedoria e ação decisiva serão certamente os diferenciais que permitirão aos líderes de amanhã reivindicar o futuro.

Referências

1. Accenture Research analysis based on FDIC.
2. Bank of America newsroom, "[Bank of America's Unique Approach to Loyalty Rewards Translates into Record Client Satisfaction and Retention](#)", 27 September, 2019.
3. Discovery Bank website, [Discovery Bank and Vitality Money Rewards](#).
4. Accenture Research analysis based on central banks' data and project experience.
5. Chase media center, "[Chase Expands Retail Branches to All Lower 48 States](#)", 4 August, 2021.
6. Accenture, Global Banking Consumer Study, 2022.
7. Citi GPS: Global Perspectives & Solutions, "[Metaverse and Money: decrypting the future](#)", March, 2022.
8. The Financial Brand, "[14 Surprising Predictions on the Future of Banking](#)", 8 November, 2021.
9. Rolling Stone, "[Someone Spent \\$450,000 for 'Land' Next to Snoop Dogg's NFT House](#)", 7 December, 2021.
10. Metaversed, the Metaverse Consulting Company, "[The Metaverse Universe and Radar chart](#)", Q4, 2022.
11. Accenture Research, October 2022.
12. Microsoft Work Trend Index Annual Report, "[The Next Great Disruption Is Hybrid Work—Are We Ready?](#)", 22 March, 2021.
13. Accenture, "[Future of Work survey](#)", 29 November, 2022.
14. CNBC, Make it your money, "[Why today's most promising young people are choosing to work in tech instead of finance](#)", 18 May, 2017.
15. Accenture, "Boosting the bank board's technology expertise", 11 March, 2021.
16. Accenture Research based on S&P Capital IQ.
17. Ibid.
18. NBER, "[Work from Home and the Office Real Estate Apocalypse](#)", September, 2022.
19. Financial Times, "['Buy now pay later' boom fuels consumer debt concerns as transactions soar](#)", 22 February, 2022.
20. AWS Big Data Blog, "[How JPMorgan Chase built a data mesh architecture to drive significant value to enhance their enterprise data platform](#)", 5 May, 2022.
21. Coatue, "[Fintech and the Pursuit of the Prize: Who Stands to Win Over the Next Decade?](#)", 24 October, 2022.
22. TechCrunch+, "[Klarna confirms \\$800M raise as valuation drops 85% to \\$6.7B](#)", 11 July, 2022.
23. FT Partners, "[Q3 2022 Insights Report](#)", Q3, 2022.
24. CB Insights, "[The State of Venture: Q3 2022 Global Report](#)", Q3, 2022.
25. Lloyds Banking Group, "[Lloyds Banking Group has announced its intention to acquire Cavendish Online](#)", 15 June, 2022.
26. Live Mint, "[HDFC Bank to acquire 7.75% stake in fintech start-up Mintoak](#)", 14 December, 2022.
27. BNP Paribas press release, "[BNP Paribas signed an agreement for the acquisition of Kantox](#)", 11 October, 2022.
28. Accenture, "[Rising to the challenge of net zero banking](#)", 8 November, 2022.
29. Ibid.
30. Accenture, Global Banking Consumer Study, 2022.
31. Financial Planning, "[Fifth Third plans \\$10 billion RIA with new advisors](#)", 3 November, 2022.
32. Accenture, "[Banks need a flight plan to navigate the cloud](#)", 7 December, 2022.
33. Celent, "[JPMC, Thought Machine, and the next 10 years of core modernization in the US](#)", 22 September, 2022.
34. European Central Bank | Banking Supervision, [ECB Supervisory Board meeting](#), 22 July, 2022.

Autor



Michael Abbott

Senior Managing Director – Global Banking Lead



[Read Michael's blogs](#)
[Michael](#)



[Connect with](#)

Colaboradores

Francesca Caminiti, Dariusz Orynek, Alejandro Luis Borgo, Corrine Vitolo, Stefan Bongardt, Tony Rattey

Fique conectado

www.accenture.com/banking

www.accenture.com/bankingtrends



[Blog](#)



[LinkedIn](#)

Este conteúdo é fornecido para fins de informação geral e não se destina a ser usado no lugar de consulta com nossos consultores profissionais. Este documento refere-se a marcas pertencentes a terceiros. Todas essas marcas de terceiros são de propriedade de seus respectivos proprietários. Nenhum patrocínio, endosso ou aprovação deste conteúdo pelos proprietários de tais marcas é intencional, expresso ou implícito.

Direitos autorais © 2023 Accenture. Todos os direitos reservados.

Accenture e seu logotipo são marcas registradas da Accenture.

Sobre a Accenture Research

A Accenture Research cria thought leadership sobre os problemas de negócios mais urgentes que as organizações enfrentam. Combinando técnicas de pesquisa inovadoras, como análise liderada pela ciência de dados, com um profundo conhecimento da indústria e da tecnologia, nossa equipe de 300 pesquisadores em 20 países publica centenas de relatórios, artigos e pontos de vista todos os anos. Nossa pesquisa instigante desenvolvida com organizações líderes mundiais ajuda nossos clientes a abraçar a mudança, criar valor e entregar o poder da tecnologia e criatividade humana.

Para mais informações, visite www.accenture.com/research

Sobre a Accenture

A Accenture é uma empresa líder global de serviços profissionais que ajuda grandes companhias, governos e outras organizações a construir sua essência digital, otimizar suas operações, acelerar o crescimento das receitas e aprimorar serviços ao cidadão – criando valor tangível com velocidade e escala. Somos uma empresa liderada por talento e inovação com 738 mil pessoas atendendo a clientes em mais de 120 países. Tecnologia está hoje no coração da mudança, e nós somos uma das líderes mundiais a ajudar a impulsionar essa atitude, com fortes relacionamentos no ecossistema. Combinamos nossa força em tecnologia com experiência setorial incomparável, expertise funcional e capacidade de entrega global. Somos exclusivamente capazes de entregar resultados tangíveis graças ao nosso amplo portfólio de serviços, soluções e ativos em Strategy e Consulting, Technology, Operations, Industry X e Accenture Song. Estas capacidades, junto com nossa cultura de compartilhar sucesso e o compromisso de gerar valor de 360º, nos permitem construir relações confiáveis e duradouras com nossos clientes e ajudá-los a alcançar o sucesso. Medimos nosso êxito pelo valor de 360º que entregamos a nossos clientes, mutuamente, stakeholders, parceiros e comunidades.

Visite-nos em www.accenture.com.br