

McKinsey  
& Company

# O futuro do setor bancário brasileiro em um cenário disruptivo de pós-crise

Junho de 2020



**Autores**

Alexandre Sawaya  
Christopher Craddock  
Joana Carluccio  
Marina Mansur

© Copyright 2020

McKinsey & Company. All rights reserved.

Nenhuma parte desta publicação pode ser copiada ou redistribuída de qualquer forma sem o prévio consentimento por escrito da McKinsey & Company

**Design**

McKinsey BR Design Center

# O futuro do setor bancário brasileiro em um cenário disruptivo de pós-crise

Junho de 2020

Os bancos brasileiros, apesar do histórico de resiliência, alta capitalização e desempenho superior ao de seus pares internacionais, vinham sofrendo uma série de desafios estruturais e competitivos antes mesmo do surgimento da crise do novo coronavírus. As expectativas já eram bastante desafiadoras em um ambiente disruptivo com taxas de juros em queda, pressões regulatórias e aumento da concorrência devido ao surgimento das *Fintechs* e de outros *players* digitais.

A batalha contra a Covid-19 trouxe elementos de choque adicionais, com uma nova realidade de curto prazo que combina rápido enfraquecimento do ambiente econômico, impacto nos orçamentos familiares e a busca pela sobrevivência de empresas, principalmente as PMEs (pequenas e médias empresas), em segmentos-chave da economia brasileira. As instituições financeiras, por sua vez, não estão apenas atuando na linha de frente deste combate, buscando minimizar os efeitos adversos da crise, mas também estão sofrendo os efeitos colaterais desse contágio.

Os bancos brasileiros navegaram com sucesso por diversas crises no passado, e todas tiveram impactos significativos, e com frequência positivos, sobre seus negócios. As lições aprendidas com tais crises nos mostram que, no curto prazo, essas instituições normalmente experimentam uma desaceleração no crescimento de suas carteiras, uma ligeira elevação nos spreads por conta do aumento do risco e da inadimplência, e uma melhoria da eficiência e do controle de custos de modo a compensar tais efeitos (Quadro 1).

---

## Quadro 1

### Lições de crises passadas sugerem que o volume de crédito geralmente diminui, spreads e inadimplência aumentam e a eficiência melhora

	Crise financeira de 2009	Recessão de 2015/16
Crescimento do volume de crédito	<b>-31%</b> desaceleração no ritmo de crescimento do crédito	<b>-95%</b> desaceleração na trajetória de crescimento
Spreads de crédito	<b>+8%</b> aumento nos níveis de spread de crédito	<b>+29%</b> aumento nos níveis de spread de crédito
Níveis de inadimplência	<b>+30%</b> de aumento nas taxas de inadimplência	<b>+20%</b> de aumento nos níveis de inadimplência
Eficiência e controles de custo	<b>-5%</b> redução no índice custo/receita	<b>-7%</b> redução no índice custo/receita

---

Fonte: análise da equipe

Além disso, dado o contexto de maior risco e incerteza, algumas linhas de negócios são ainda mais afetadas e retraídas, tal como concessão de crédito para PMEs que teve o volume da carteira reduzido em 30% na última recessão econômica (entre 2014 e 2017), enquanto outras, como crédito imobiliário, que devido à sua natureza de longo prazo não operam com a elevação de risco, viu o volume anual concedido diminuir cerca de 40% no mesmo período.

Com base em dois estudos – o primeiro sobre tendências mundiais do setor bancário tanto em países desenvolvidos como emergentes cerca de dez anos após a crise financeira global iniciada em 2008, e o segundo focado no Brasil e em suas particularidades – a McKinsey & Company propõe sete alavancas para preparar os bancos brasileiros para esse cenário cada vez mais disruptivo pós-pandemia.

1. Reduzir custos radicalmente;
2. Superar a crescente expectativa da experiência do cliente;
3. Colocar a tecnologia no centro do negócio;
4. Alavancar dados como ativo;
5. Engajar-se na jornada de *Open Banking*;
6. Usar força e capilaridade para vencer em linhas de produtos e mercados específicos;
7. Inovar no nível organizacional.

## Tendências globais: ‘copo meio cheio, meio vazio’

A crise atual chegou em um momento em que a indústria bancária internacional já estava pressionada e apresentava um desempenho tímido. As reservas de capital dos bancos encontravam-se elevadas e o setor estava inundado por um excesso de liquidez, mas o Retorno sobre o Capital Tangível (ROTE) estacionou em 10,5%, bem abaixo do nível pré-crise de 2008, e o crescimento nominal das receitas estagnou, caindo de 16,8% (2002-2007) para 3,6% (2010-2018), como mostram os infográficos abaixo baseados na pesquisa McKinsey Panorama 2019 (Quadros 2 e 3).

Quadro 2 & 3



		2002-07	2010-18
As reservas de capital dos bancos estão nos níveis mais altos já identificados	Índice Tier 1	8,4%	12,5%
O setor está inundado por um excesso de liquidez (índice LTD <sup>1</sup> )	Desenvolvidos	146%	126%
	Emergentes	84%	86%
O índice de Custo/Ativos diminuiu em relação ao índice de 5 anos atrás, em particular nos mercados emergentes	Desenvolvidos	146%	126%
	Emergentes	84%	86%
Os índices de Price/Book caíram, com muitos bancos ficando abaixo de 1,0x	Desenvolvidos	2,2x	1,0x
	Emergentes	2,2x	1,2x
O ROTE <sup>2</sup> está longe de alcançar os níveis pré-crise	Média	16,9%	10,5%
O crescimento nominal das receitas estagnou	Média	16,8%	3,6%

1 Índice de Empréstimos/Depósitos

2 Retorno sobre o Capital Tangível. O Capital Tangível é igual ao capital total de acionistas menos as ações preferenciais, o goodwill e os ativos intangíveis identificáveis

Fonte: McKinsey Panorama, SNL baseado em uma amostra dos ~1.000 maiores bancos em termos de ativos

De maneira geral, a indústria bancária global se aproxima do fim de um ciclo em condições de saúde abaixo da ideal, e os bancos ao redor do mundo devem considerar urgentemente um conjunto de movimentos para evitar que a situação se agrave, criando condições para uma reação mais rápida e consistente. Para saber mais informações sobre o mercado global, consulte [“Global banking annual review 2019: The last pit stop? Time for bold late-cycle moves”](#) (artigo publicado em inglês antes do início da pandemia).

## Brasil: Performance sólida em meio à disrupção

Um estudo específico sobre o setor bancário brasileiro realizado antes da crise do novo coronavírus revela que a saúde dos bancos brasileiros estava boa em comparação com a de instituições de outros países ou regiões. Ao comparar dados de 2014 e 2018 (Quadro 4), os índices de Price/Book (que indicam como o mercado valoriza a empresa com base em seus dados contábeis) aumentaram de 1,5x para 2,1x, e o Índice Tier 1, que subiu de 13,0% para 14,6% em quatro anos, indica que os bancos estavam bem capitalizados.

#### Quadro 4

### O Brasil tem sido muito resiliente...

	2014	2018
Os índices de Price/Book se recuperaram Média de múltiplos	1,5x	2,1%
Os bancos estão aumentando sua liquidez Índice LTD <sup>1</sup> , %	155%	127%
A produtividade continua melhorando Índice de Custo/Ativos, %	3,2%	3,0%
Os bancos estão bem capitalizados Índice Tier 1	13,0%	14,6%

<sup>1</sup> Índice de Empréstimos/Depósitos

Fonte: Banco Central; Austin Asis; Capital IQ; relatórios das instituições; análise da equipe



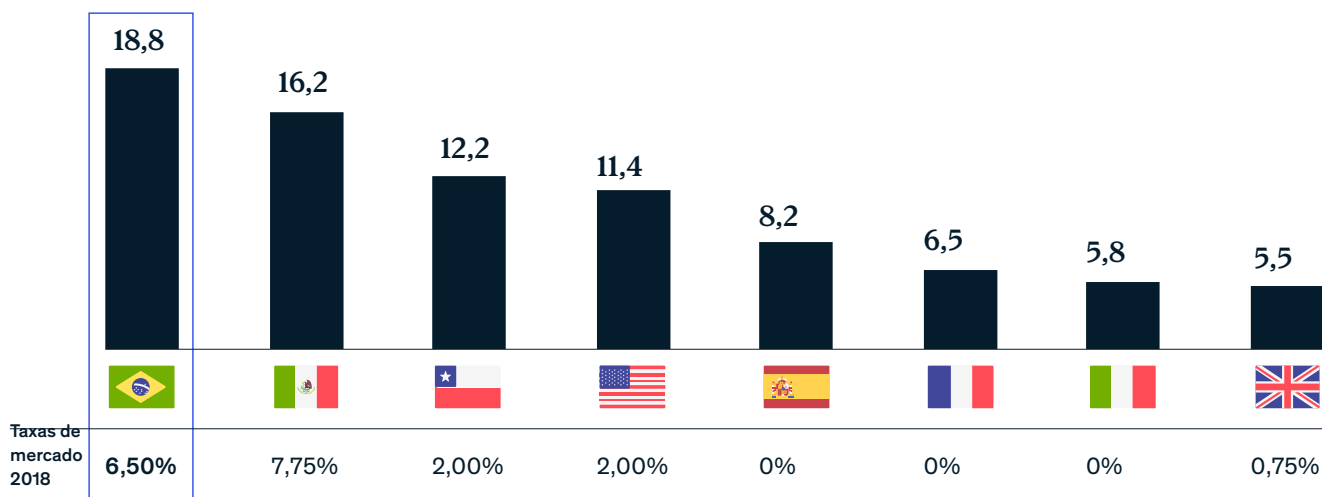
O Retorno sobre Patrimônio (ROE) do setor bancário brasileiro no primeiro semestre de 2019 foi de 18,8%, superior ao de países desenvolvidos ou em desenvolvimento, como mostra o Quadro 5 abaixo.

#### Quadro 5

### Os bancos brasileiros continuam a apresentar um desempenho superior ao de seus pares de outros países

#### ROE do setor bancário

2018 / 2019, %



<sup>1</sup> Considerando 1h19 como a média dos melhores players – Julho18/ Julho19

Fonte: Banco Central; análise da equipe

O futuro do setor bancário brasileiro em um cenário disruptivo de pós-crise

Esse quadro mais favorável pré-crise não significa, no entanto, que os bancos brasileiros estavam navegando em águas tranquilas e, com a pandemia, elas ficaram mais turbulentas. Aprender a conviver com uma taxa de juros que se encontra no menor patamar histórico – 3% segundo decisão do Copom (Comitê de Política Monetária do Banco Central) em maio — é um dos desafios. A expectativa é que, no varejo, a queda dos juros seja compensada pelo aumento no volume de financiamentos no período pós-crise.

Além disso, os reguladores brasileiros adotaram uma agenda que visa colocar pressão sobre as instituições para reduzir preços e tarifas, tal como estímulo ao microcrédito, crédito imobiliário indexado ao IPCA, limite à taxa de juros do cheque especial e regulamentação da taxa de intercâmbio.

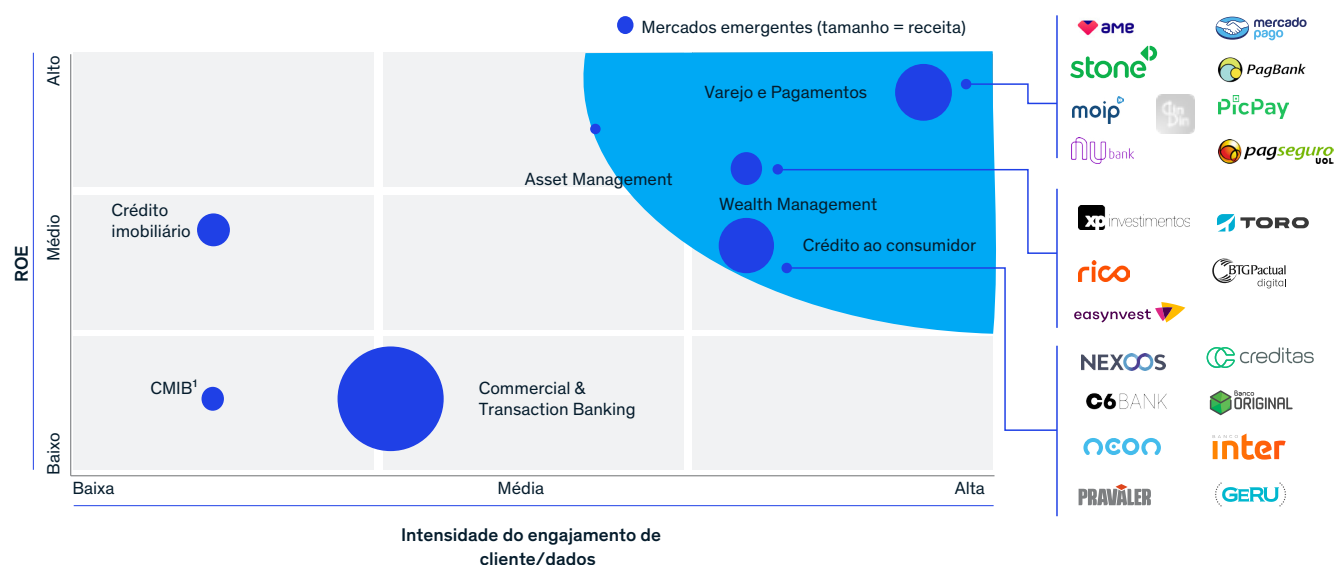
Para estimular a competição no setor bancário, o Banco Central já adota ou prevê uma série de medidas como portabilidade de salário e de cadastro, pagamentos instantâneos e *Open Banking*. Essa instituição também irá criar um sandbox regulatório para permitir testes de produtos financeiros inovadores por um período limitado, enquanto avalia o impacto e a regulamentação das *Fintechs*.

O Quadro 6 abaixo mostra que Fintechs e novos entrantes têm atacado justamente os negócios mais rentáveis e com maior frequência de interação com os clientes/consumidores, o que coloca especial pressão sobre os bancos incumbentes.

Quadro 6

## Fintechs, Techfins e novos entrantes estão atacando os pools mais rentáveis e de maior engajamento

### Pool de receitas globais de bancos



1. Capital Markets e Investment Banking

Fonte: McKinsey Panorama - Global Banking Pools

Com margens decrescentes resultantes de juros mais baixos e tarifas menores, o aumento das receitas da indústria bancária nos anos seguintes à pandemia será mantida com o aumento no volume de transações. As taxas de crescimento variam entre diferentes linhas de negócio – varejo, pagamentos, PME e Investimentos – mas não muito. No curto prazo, a crise atual deve influenciar as expectativas de crescimento de diversas dessas linhas, postergando uma maior exposição a alguns segmentos. No entanto, a médio e longo prazo deve haver uma normalização, incluindo oportunidades de um crescimento mais acelerado, como no caso das PMEs.

## As sete alavancas

Um estudo sobre as estratégias que bancos ao redor do mundo vêm adotando nos últimos anos sugeriu e que sete alavancas são fundamentais para sustentar a competitividade dos incumbentes frente à ameaça competitiva dos novos players digitais, potencializando as vantagens de possuírem uma estrutura mais robusta.

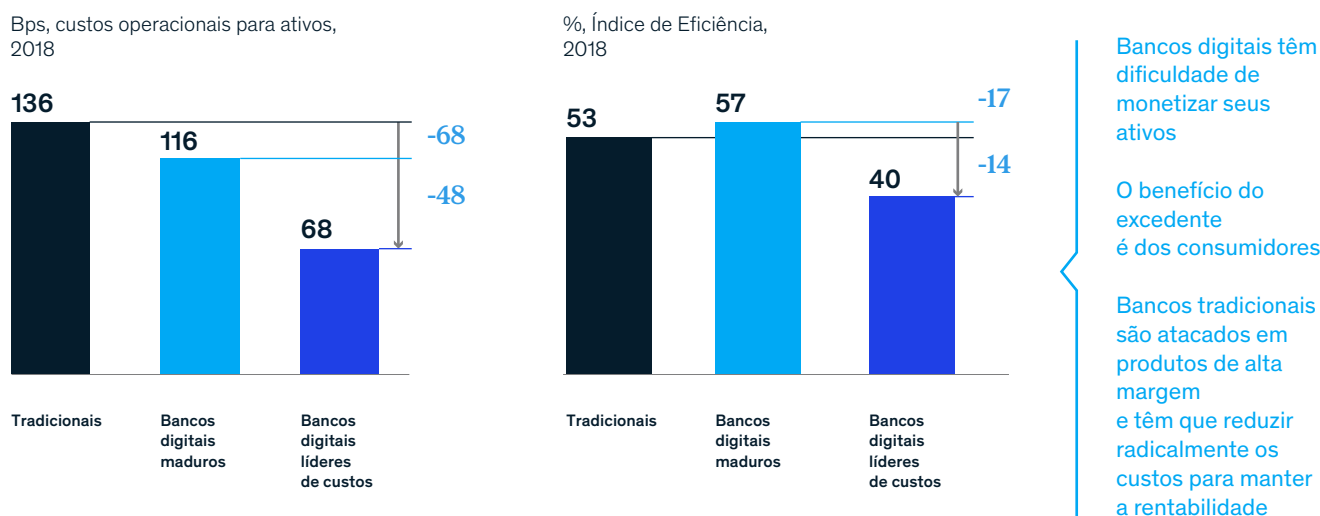
### 1. Reduzir custos rapidamente

Os bancos tradicionais, no mundo e no Brasil, estão cada vez mais sob ataque dos concorrentes digitais, principalmente em produtos de alta margem. Para manter a competitividade, eles devem adotar medidas consistentes de racionalização de despesas (Quadro 7).

Quadro 7

### Os bancos digitais operam com uma estrutura de custos significativamente menor do que os bancos tradicionais

#### Comparação de despesas operacionais entre bancos com diferentes níveis de digitalização



Fonte: CB Insights, KPMG Pulse of Fintech, McKinsey Panorama Digital Attacker Data-base & Insights, SNL, Reuters

Um dos maiores bancos americanos desenvolveu uma agência piloto com 25% do tamanho original (cerca de 150 m<sup>2</sup>), que praticamente não tem atendentes e onde o próprio correntista realiza a maioria das operações. Apenas operações mais complexas são realizadas por funcionários.

Segundo um estudo do *McKinsey Digital Practice*, outros bancos ao redor do mundo também embarcaram em jornadas de digitalização e automação de processos com o objetivo de reduzir o tempo necessário para abrir uma conta em até 99%, os custos de processamento em até 65% e o número de passos necessários em até 63%.

Uma potencial consequência da atual pandemia é justamente a universalização do acesso a canais digitais bancários, pois cada vez mais usuários estão experimentando a conveniência da utilização desses canais, muitos deles pela primeira vez. A popularização de pagamentos por meios eletrônicos também deve reduzir significativamente a circulação de dinheiro físico na sociedade brasileira, tendência já verificada em outros países.



## 2. Superar a crescente expectativa da experiência do cliente

Melhorar a experiência de um cliente cada vez mais exigente e com diversas opções de produtos e serviços a um clique já é prioridade de todos os bancos, dos consolidados aos novos entrantes. Serviços mais rápidos, transparentes, integrados e personalizados são a tendência mundial.

Se, por um lado, está provado que clientes digitais são mais shoppers e procuram soluções *monoliners* que melhor atendam às suas necessidades (não tendo problema para gerenciar vários relacionamentos digitais), por outro lado, há valor nas ofertas *one stop shop*. Dados mostram que aproximadamente 46% das pessoas estão dispostas a abdicar da melhor solução para cada vertical a fim de conseguir uma solução integrada e conveniente, desde que a oferta cumpra requisitos mínimos.

Outro efeito secundário da crise atual deverá ser uma mudança em alguns dos atributos mais valorizados pelos consumidores – alguns especialistas apontam para uma maior preocupação com fatores “básicos” como saúde, segurança e solidez. Caso isso de fato se concretize, também terá reflexos na experiência cotidiana oferecida pelo segmento bancário a seus clientes.

## 3. Colocar a tecnologia no centro do negócio

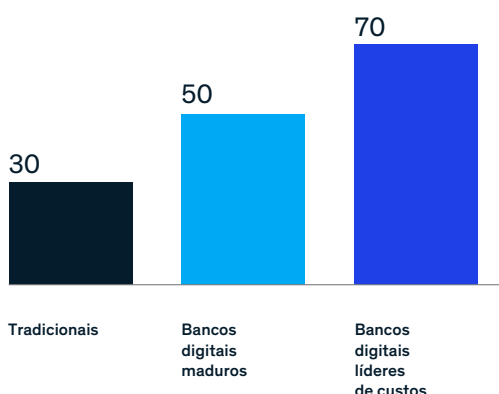
Os gastos de TI dos maiores bancos como porcentagem da receita operacional têm crescido a uma taxa de aproximadamente 4% ao ano, com 6,6% de crescimento absoluto entre 2015 e 2018. Uma instituição líder mundial em serviços financeiros destina cerca de US\$ 11,4 bilhões anuais para a área de TI.

Entretanto, por mais que invistam fortemente em tecnologia, grandes bancos possuem um alto custo com a manutenção de sistemas legados e complexos quando comparados com aqueles que já nascem digitais e concentram todos os seus recursos em inovação (Quadro 8).

### Quadro 8

#### Os bancos digitais possuem um alto custo com sistemas legados em relação aos bancos que já nascem digitais

Gastos de TI na transformação do negócio (vs. legado), %



“Embora eles possam copiar nossas funcionalidades, não podem copiar nossa base de custos. Eles têm que lutar com o legado de tecnologia, sem mencionar os custos massivos para manter uma rede de filiais e a lentidão nas ações que é inevitável com grandes burocracias.”

—  
Starling Bank

Fonte: Pesquisa na imprensa, relatórios anuais, entrevistas com especialistas

Bancos ao redor do mundo estão inovando ao investir, por exemplo, na infraestrutura de nuvem. Uma importante instituição americana desenvolveu sua própria arquitetura e já processa 80% da carga de trabalho na nuvem, o que possibilitou uma economia de 66% com Data Centers e 40% nas despesas com TI. Tudo isso sem abrir mão de inovação, fundamental para o futuro do negócio bancário.

Bancos tradicionais também contratam cada vez mais engenheiros, programadores e especialistas em tecnologia. Em um deles, 25% da força de trabalho de 33 mil funcionários são engenheiros. Outro possui 50 mil funcionários de TI, o dobro do número total de funcionários de uma das *Big Five* da internet, e contratou 50 especialistas em segurança de nuvem em apenas um ano.

#### 4. Alavancar dados como ativo

Bancos firmemente estabelecidos no mercado possuem acesso a informações valiosas de sua vasta cartela de clientes, como hábitos de consumo, informações de como o correntista usa crédito, entre outras, mas menos de 7% das instituições são capazes de aproveitar essa vantagem comparativa para melhorar seus negócios.

A resposta para esse desafio está em investir fortemente em *Data Analytics*, Inteligência Artificial (IA) e *Machine Learning* para obter insights de seus clientes e transformar essa informação em melhores recomendações, conselhos e ofertas.

Há diversas aplicações de *Advanced Analytics* (AA) e IA, desde melhorar a aquisição e retenção de clientes, usar *cross-selling* e *upselling*, garantindo conteúdo e ofertas relevantes para cada perfil, até aumentar a produtividade por meio de processos mais rápidos e eficazes.

Um exemplo concreto é de um banco global que aplicou *machine learning* para agilizar a aprovação de mais de 1 milhão de clientes “bons”, além de identificar e reduzir fraudes.

#### 5. Engajar-se na jornada de Open Banking

Países desenvolvidos ou em desenvolvimento de todo o mundo caminham na direção de regulamentar um “sistema aberto de dados bancários” que reunirá uma ampla gama de informações do cliente (desde que autorizado explicitamente por ele), detalhes de produtos e serviços oferecidos pelas instituições e outras informações relevantes (Quadro 9).

Quadro 9

### O Open banking está se tornando uma realidade



<sup>1</sup> Os players da indústria estão impulsionando a transição para open banking (ou seja, a criação de produtos/serviços que levem os consumidores a compartilhar dados de forma orgânica), com os reguladores desempenhando um papel mais consultivo

Fonte: Pesquisa de imprensa, Entrevistas com especialistas

Um dos princípios por trás do *Open Banking* é o fato de os dados bancários pertencerem ao cliente, não ao banco. O cliente pode então autorizar o acesso de outras instituições à parte de suas informações bancárias para, então, receber ofertas de serviços e produtos em condições mais vantajosas.

O objetivo final é gerar uma maior transparência e fomentar a competição no sistema bancário, assim como possibilitar o surgimento de um ecossistema de produtos e serviços ao redor das instituições, ampliando o leque à disposição do cliente, independentemente do banco que ele normalmente utiliza.

No final de 2019, o Banco Central do Brasil realizou uma consulta pública para adotar o *Open Banking* no país em quatro fases. A implementação da primeira fase deve ser iniciada no segundo semestre de 2020.

Uma pesquisa da McKinsey & Company mostra que apenas 40% dos bancos europeus adotaram uma posição proativa em relação às regulamentações de *Open Banking*, buscando maximizar seu potencial para as organizações (Quadro 10).

Quadro 10

## Apenas 40% dos bancos adotaram uma posição proativa em relação ao open banking



Qual a melhor forma de descrever a estratégia do seu banco em relação ao Open banking/PSD2?  
Porcentagem de entrevistados, múltiplas respostas

### Descrição de estratégias alternativas



Ter uma postura de expansão e liderança é fundamental para evitar ser atingido apenas pelos impactos negativos desse “sistema de banco aberto” e, assim, poder capturar os novos benefícios associados a essa jornada.

## **6. Usar força e capilaridade para vencer em linhas de produtos e mercados específicos**

Há espaço para os grandes bancos brasileiros aproveitarem sua capilaridade e robustez e serem mais agressivos em mercados pouco explorados.

Vinte e nove por cento dos brasileiros não têm conta bancária (na China e na Índia, esse índice chega a 20%, nos EUA, 7% e no Reino Unido, 4%), e a penetração do crédito ao consumo no país representa menos de 25% do PIB (37% no Chile e 72% nos EUA).

E, embora o crédito às MEIs (Microempresas Individuais) tenha crescido 24% no país entre 2016 e 2019, apenas 16% dessas empresas solicitaram empréstimo, sendo que apenas 8% tiveram o pedido aprovado.

No México, um importante banco fechou uma parceria com uma rede de conveniência com 14 mil lojas distribuídas pelo país para ativar contas em cinco minutos por menos de US\$ 2. No Brasil, *Fintechs* inovaram ao oferecer contas 100% digitais, sem mensalidade e tarifas e com outros benefícios.

Grandes bancos estrangeiros têm focado em pequenas e médias empresas e buscam atraí-las não somente com rapidez na aprovação do crédito, mas com suporte educacional, gerencial e financeiro. Após receber investimento de uma dessas instituições, uma startup passou a dispor de US\$ 250 milhões para empréstimos às PMEs.

O novo coronavírus afetou consideravelmente alguns segmentos, sobretudo as MEIs e as PMEs, que sofreram bruscamente os efeitos econômicos do inevitável *lockdown*. Os bancos devem não apenas ajudar a garantir uma sobrevivência aos pequenos negócios, mas também ser um aliado importante na agenda de recuperação pós-pandemia como um todo. Nesse sentido, ações importantes já estão sendo implementadas, tais como postergação de dívidas, financiamento de folhas de pagamentos e crédito com carências mais longas.

Quando a turbulência passar e o cenário econômico voltar a uma “nova normalidade” em termos de crescimento sustentável, diversas empresas – tanto as já existentes quanto as novas que surgirão, pois toda crise também gera oportunidades – serão importantes motores de crescimento e fontes de receitas para as instituições financeiras brasileiras. Agora é o momento de ajudá-las a construir um futuro mais promissor para todos.

## **7. Inovar no nível organizacional**

Para enfrentar esse cenário de disrupção, as instituições bancárias devem adotar estruturas organizacionais mais ágeis e horizontais, incentivar a cultura de aprendizado e de *test & learn* e atrair cada vez mais talentos digitais para fomentar a inovação em áreas de ponta como Robótica, *Advanced Analytics* e Inteligência Artificial (Quadro 11).

Grandes instituições internacionais também têm investido em estratégias de ampliação da diversidade e inclusão, com mais mulheres ocupando cargos de liderança e salários equivalentes aos dos homens, contratação de representantes da comunidade LGBT e outras minorias, e promoção do multiculturalismo e da integração multigeracional dentro das instituições.

## Os bancos trabalham de forma ágil e de diferentes maneiras

	Descrição/ relação com o negócio		
<p><b>O.</b> <b>"Ilhas ágeis"</b></p> 	Equipes autônomas que operam com base em projetos	Alocação de equipes ágeis e multifuncionais em tempo integral, principalmente negócios fly-in/-fly-out em squads	Escopo limitado, muitas vezes um exercício pontual
<p><b>A.</b> <b>Comunidades de Entrega</b> (Agile@Scale em TI)</p> 	Início em Agile/Scrum dentro de TI, escalando em ADM – maioria de negócios fly-in/fly-out em squads	Desenvolvimento de capacidades de entrega contínua para obter controle de ponta a ponta dentro de TI	
<p><b>A+</b> <b>Fábrica digital</b></p> 	Departamento "sandbox" separado, envolvendo expertise digital, de negócios e de TI para a entrega digital de cadeias de valor selecionadas	Separação entre a estrutura e a governança da equipe	Integração de negócios e TI em áreas selecionadas
<p><b>B&amp;C</b> <b>Comunidades de produtos</b> (equipes de entrega ágil)</p> 	Transformação do conjunto de cadeias de valor em uma configuração de organização ágil	Padronização da alocação de pessoal de governança, gestão de desempenho, etc.	Negócios e TI totalmente integrados em squads e comunidades
<p><b>D.</b> <b>Comunidades baseadas em Jornadas</b> (Organização ágil plena)</p> 	Transformação completa do core para uma abordagem ágil voltada ao design	Padronização da alocação de pessoal de governança, gestão de desempenho, etc.	Negócios e TI totalmente integrados em squads e comunidades

Em paralelo, na busca por inovação e criatividade, bancos tradicionais também estão adotando estratégias de corporate venture capital ao investirem na compra e/ou desenvolvimento de startups (Quadro 12).

---

#### Quadro 12

### Os bancos tradicionais buscam inovações e soluções por meio de estratégias de corporate venture capital

**75%** das empresas da Fortune 100 têm estratégias de Corporate Venture Capital

---

A experiência durante o período de quarentena ou *lockdown*, com uso intenso do trabalho remoto no qual bancos brasileiros e empresas de outros setores moveram grande parte de seus times e operações para o modelo home office, pode encorajar um “novo normal”, com maior incentivo ao trabalho à distância, jornadas mais flexíveis e disseminação de novas ferramentas de suporte e engajamento com clientes.

Diante da nova conjuntura repleta de desafios e da necessidade de profundas transformações que já vinham se impondo mesmo antes da pandemia, as instituições financeiras brasileiras precisam responder com agilidade, ampliando a qualidade das soluções desenvolvidas e diminuindo o tempo de colocação dessas soluções em prática (*time to market*). A criação de uma cultura organizacional Agile@Scale é a chave do sucesso para superar muitos desses obstáculos e garantir a continuidade do êxito da atual geração de bancos vencedores.

### ‘Êxitos do passado não garantem o futuro’

De acordo com Murilo Portugal Filho, presidente da Febraban entre 2011 e março de 2020, em recente palestra sobre o Impacto da Revolução Digital no Sistema Financeiro realizada na Fundação Fernando Henrique Cardoso em 10 de março de 2020 (também publicada no site dessa fundação), “a inovação está no DNA do setor bancário brasileiro, mas os êxitos do passado não garantem o futuro”.

“As *Fintechs* vieram para ficar e, cada vez mais, exigirão que os bancos incumbentes emulem a agilidade e a simplicidade dessas startups. Competição é algo bom e só vai aumentar, mas também há bastante espaço para parcerias e cooperação. O foco deve estar no cliente, sempre”, completou o economista, com sólida carreira nos setores público e privado.

---

#### Sobre os autores

**Alexandre Sawaya** é sócio sênior e líder da Prática de serviços financeiros para América Latina

**Christopher Craddock** é expert da Prática de serviços financeiros para América Latina

**Joana Carluccio** é sócia da Prática de serviços financeiros e de digital no escritório de São Paulo

**Marina Mansur** é sócia associada da Prática de serviços financeiros e de digital no escritório de São Paulo

Os autores gostariam de agradecer Paula Simas, Eneko Fonseca, Bruno Cupertino, Pedro Barreto e Francisco Ramos por suas contribuições a este artigo.

**McKinsey & Company**

Junho de 2020

Copyright ©

McKinsey & Company

[www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)

