



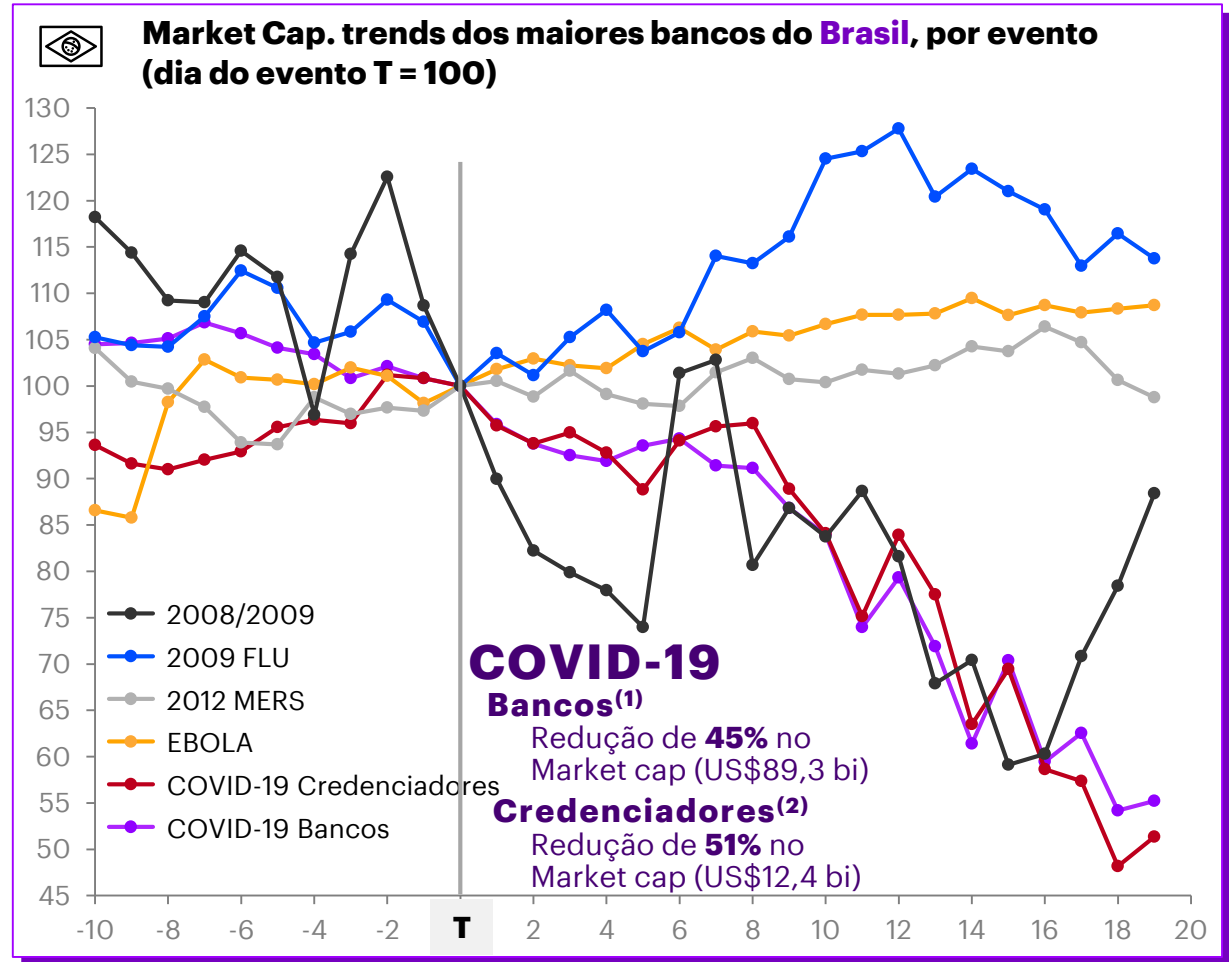
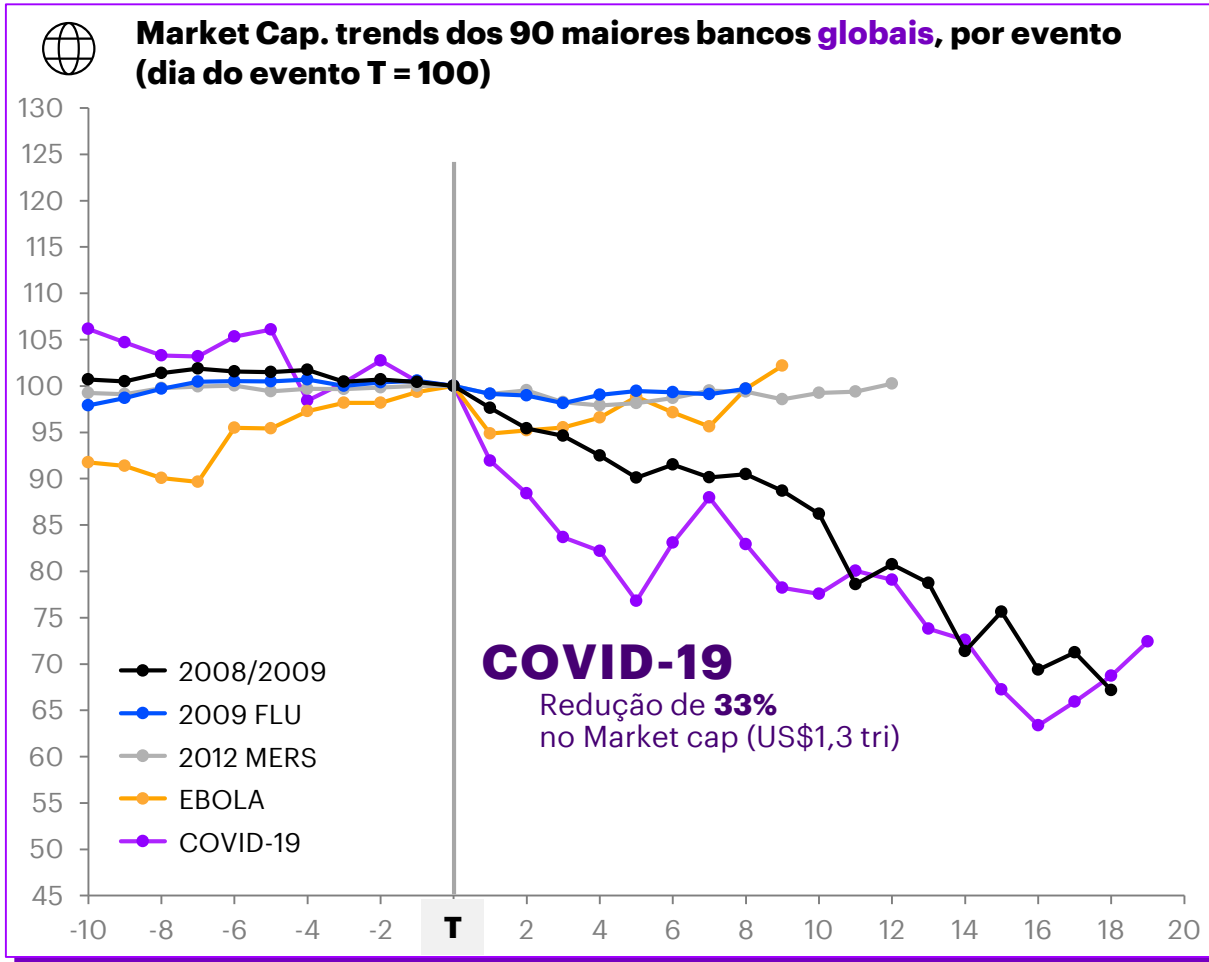
COVID-19 Impactos na Indústria de Pagamentos



Covid-19: O que fazer agora, o que fazer depois

NOW  NEXT

O valor de mercado de bancos e credenciadores brasileiros foi mais impactado pela COVID-19 do que o dos maiores bancos globais



(1) Bancos listados em bolsa: Banco do Brasil, Bradesco, Itaú e Santander
(2) Credenciadoras listadas em bolsa: Cielo, PagSeguro e Stone

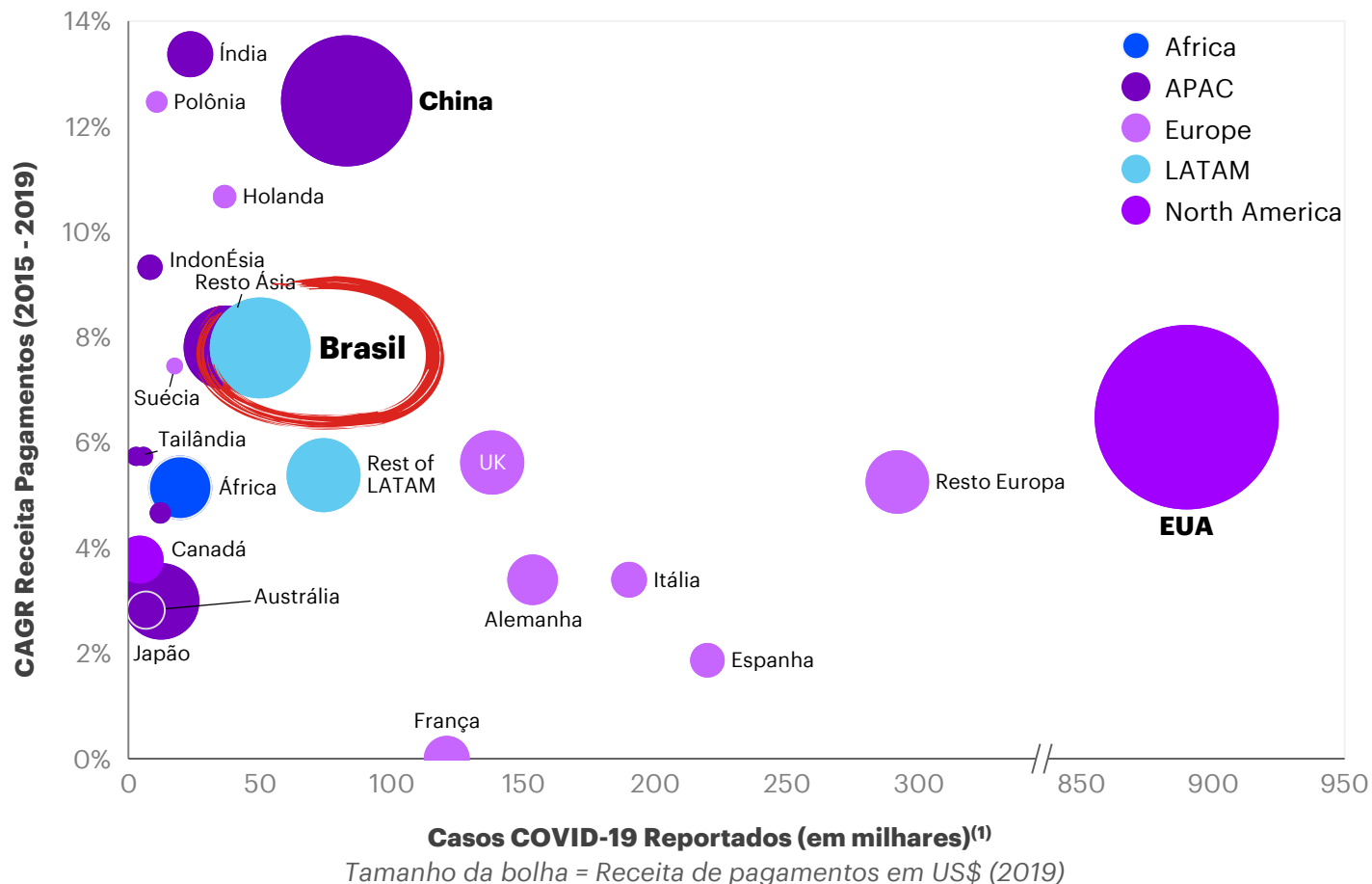
T=0, COVID-19, 21/fevereiro/2020: Governo reporta primeira morte na Itália
T=0, MERS Virus 2012, 25/mayo/2015: Síndrome Respiratório do Oriente Médio (MERS-CoV) se espalha na Coreia do Sul
T=0, Ebola, 14/abril/2014: Mais de 100 mortes devido ao Ebola
T=0, Gripe Suína H1N1, 21/abril/2009: Centro de Prevenção e Controle de Doenças (CDC) publica relatório de 2 cidadãos dos EUA com H1N1
T=0, Crise econômica 2008/09, 03/outubro/2008: Congresso dos EUA aprova Plano de resgate econômico de 2008 (Emergency Economic Stabilization Act - EESA)

Elencamos os 10 principais impactos da COVID-19 na indústria de pagamentos no Brasil e no mundo

- 1 Os **maiores mercados de pagamentos no mundo** são os mais afetados pela COVID-19
- 2 Os **gastos dos consumidores diminuíram drasticamente**, afetando as principais linhas de receita de pagamentos
- 3 Os provedores de pagamentos estão lançando iniciativas para **preservar a liquidez econômica**
- 4 **Os saques em dinheiro** aumentaram no início, mas o uso geral reduziu significativamente
- 5 **Pagamentos tokenizados e digitais** estão sendo incentivados mais do que nunca
- 6 As experiências de **pagamentos "incorporados"** se tornarão mais populares
- 7 Existem condições altamente favoráveis ao forte **aumento de fraudes**
- 8 A forte redução de receitas fará com que os provedores de pagamentos **repensem suas prioridades de curto prazo**
- 9 Consumidores e empresas serão atraídos para experiências de pagamentos com **ferramentas de controle integradas**
- 10 Casos de uso de pagamentos **via blockchain** podem se tornar viáveis

1 As principais geografias globais (EUA, Europa e China) são as mais afetadas pelo COVID-19

Geografias vs. Pandemia COVID-19



Antes do surto da COVID-19, os EUA eram o maior mercado de pagamentos, com **31% de share global** e, no momento, apresentam **32% dos infectados globais**

A China era o 2º maior mercado de pagamentos (**20% de share global**) e o 2º em crescimento também. Atualmente é o 8º mais infectado

Europa, no total, possui **14% de share global** e **coletivamente 43% dos casos** de COVID-19

Nestas geografias, o impacto da COVID-19 é maior - as **taxas de juros caem** acentuadamente, a **confiança e os gastos do consumidor são baixos** e a produção econômica está caindo

O Brasil é o terceiro maior mercado em volume do mundo e segue a mesma tendência dos países ocidentais, antecipando ações de isolamento com o objetivo de "achatar" a curva de infectados

Atualmente, o Brasil apresenta 1,7% dos casos globais, no entanto o índice **Bovespa caiu 30%² em março/2020** e estima-se que o PIB **retraia até 5,3%**

(1) Relatórios OMS - corte realizado em 24/abril/2020

(2) Índice Bovespa B3 - corte realizado em 31/março/2020

(3) Relatório FMI - 24/abril/2020

2 No Brasil, setores do comércio sofreram queda de até 60% do faturamento com clientes evitando gastos



Global



53.2%

Vendas de bilheteria no Reino Unido¹



54.5%

Visitas diárias no varejo no Reino Unido²



99.9%

Reservas de restaurantes no Reino Unido³



78%

Gastos com turismo nos EUA⁴

Destaques:

- A demanda entrou em colapso nos principais setores de gastos domésticos (incluindo varejo genérico, entretenimento e viagens) devido ao isolamento social e menor confiança do consumidor
- Espera-se que alguns gastos sejam transferidos para o comércio eletrônico, mas os setores menos desenvolvidos serão atingidos significativamente, alguns em mais de 50% potencialmente



Brasil



26,9%

Queda no faturamento do varejo desde 01/Mar⁵



Supermercados

+16%



Farmácias

+2%



Postos de Gasolina

-27%



Bares e Restaurantes

-49%



Vestuário

-58%



Turismo

-67%

(1) British Film Institute (BFI)

(2) <https://www.spring-board.info/benchmarks/benchmark/latest-daily-footfall>

(3) OpenTable

(4) Oxford Economics analysis

(5) Boletim Cielo Varejo – Corte até 14/abril/2020

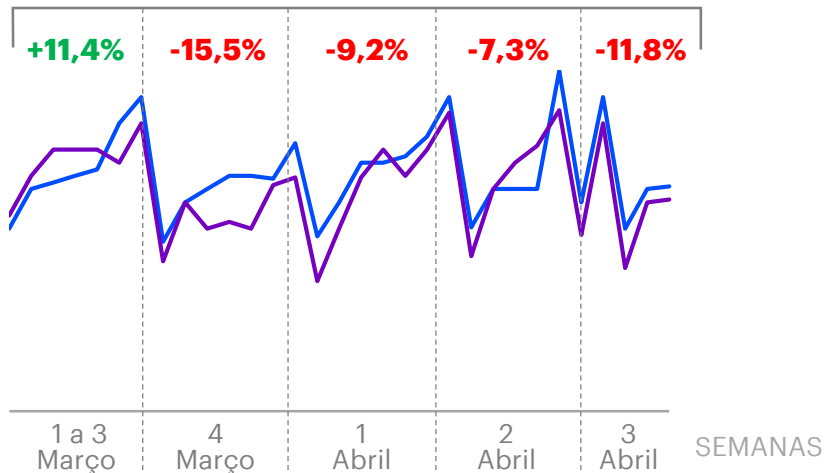
2

Neste contexto, a indústria de pagamentos brasileira deve sofrer impactos diretos na suas linhas de receitas

↓ 26,9% | Queda no faturamento do varejo no período de 01/Mar/2020 – 14/Abr/2020

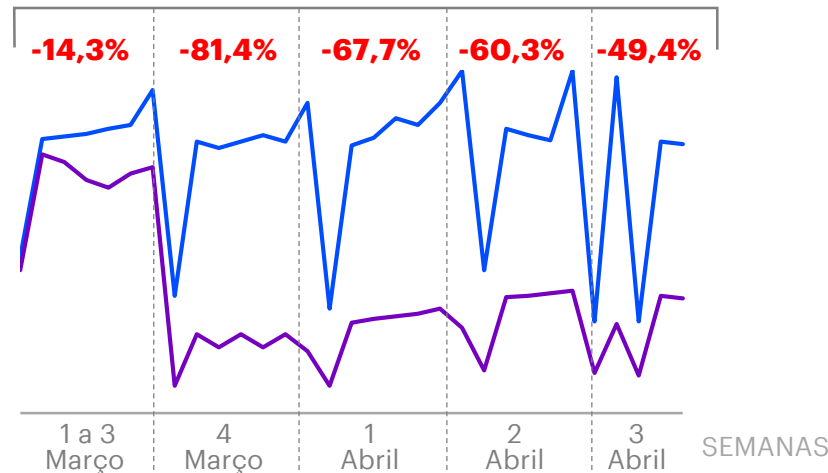
Bens não duráveis

-0,3%



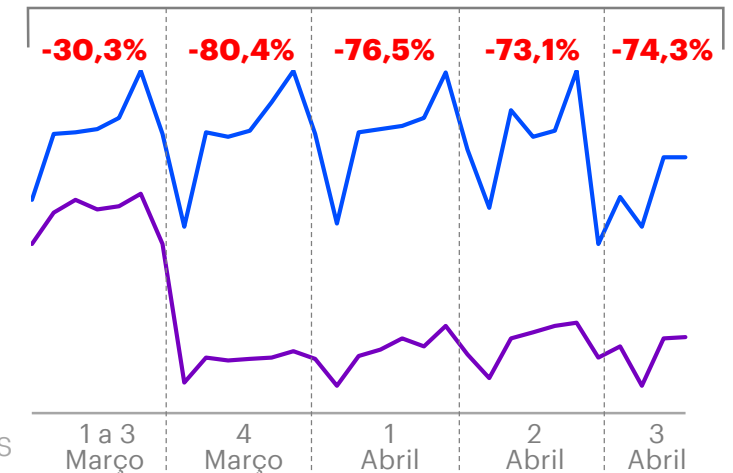
Bens Duráveis

-42,3%



Serviços

-54,1%



Superm.	+22,5%	+5,7%	+11,8%	+10,9%	+12,6%
Farmácia	+18,6%	-16,2%	-11,2%	-8,9%	-14,7%

Vestuário	-21,3%	-91,9%	-92,1%	-88,1%	-83,8%
Materiais p/ Construção	-2,2%	-59,7%	-26,9%	-16,0%	-11,6%

Bares e Restaur.	-17,6%	-79,9%	-77,3%	-75,4%	-76,1%
Turismo	-41,9%	-91,7%	-91,1%	-89,6%	-92,3%

(1) Boletim Cielo - Impacto do COVID-19 no Varejo Brasileiro

— Consumo antes COVID-19 (dias equivalentes de fev/20 com ajuste de feriados)

— Consumo após COVID-19 (01/mar/20 – 14/abr/20)

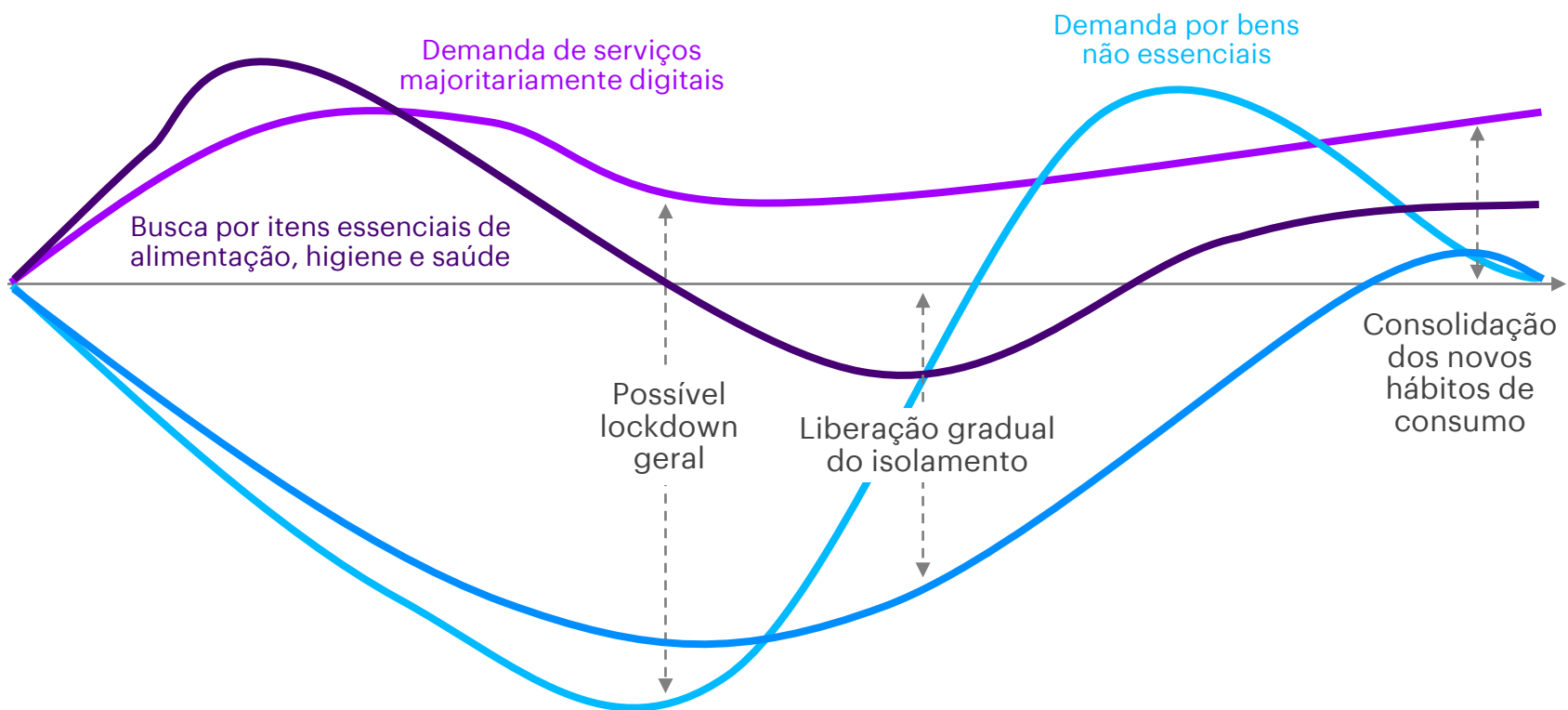
2

Acreditamos que os setores se recuperarão de forma distinta, com consolidação de novos negócios após a crise

Fases conceituais da COVID-19¹

Preparação / Identificação	Epidemias localizadas	Aceleração	Desaceleração	Controle (curto prazo)	Controle (médio / longo prazo)
Fevereiro	Março / Abril	Maio / Junho	Julho / Agosto	Set / Out	Nov+

Etapa atual do Brasil



Setores de indústria

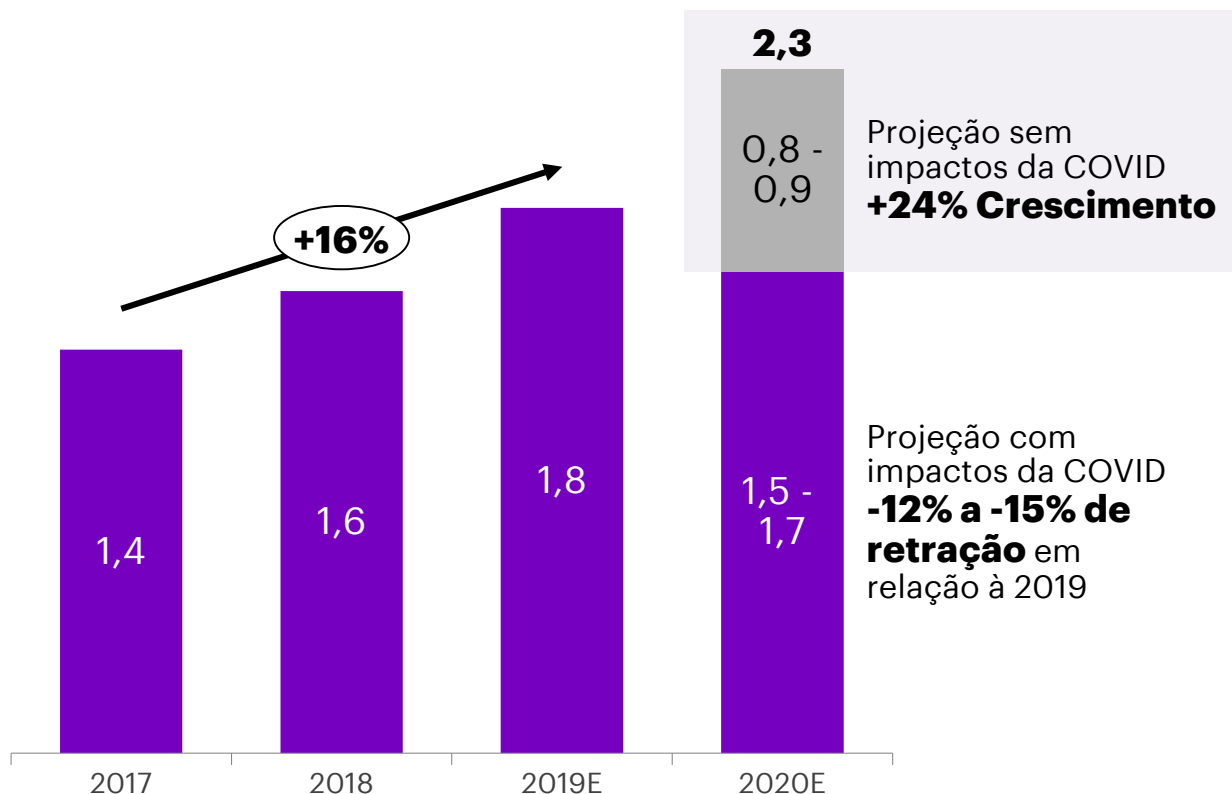
- Alta demanda na crise e consolidação**
 - Delivery
 - Clínicas digitais
 - Streaming
 - E-commerce local
- Alta demanda na crise e estabilização**
 - Supermercados
 - Farmácias
 - Produtos higiene/limpeza
- Baixa demanda na crise e recuperação rápida**
 - Vestuário
 - Produtos de beleza
 - Eletrodomésticos
 - Vendas diretas
 - Serviços de mobilidade
 - Materiais de construção
 - Serviços médicos/dentista
- Baixa demanda na crise e recuperação lenta**
 - Academias
 - Eventos e entretenimento
 - Viagens turismo e negócio
 - Bares e restaurantes
 - Combustível
 - Varejo genérico

(1) Estudo do Ministério da Saúde

2

Neste contexto, a indústria de pagamentos brasileira deve sofrer impactos da ordem de bilhões de reais

Volume financeiro transacionado em cartões (R\$ tri)^{1,2}



Impactos da COVID-19 em 2020

Receita Potencial (somente MDR) não capturada³ de **R\$ 13 - 16 bilhões**

Receitas segregadas pelos principais participantes da indústria (R\$)

Emissores



7,2 - 8,8 bilhões

Bandeiras



1,3 - 1,6 bilhões

Credenciadores



4,5 - 5,6 bilhões

(1) Dados 2017 à out/2019: Total de Mercado (Bandeiras) Abecs

(2) Dados 2020: Projeção estimada pela Abecs; estimativas baseadas no consumo essencial do Brasileiro com base no IPCTarget 2019 e quedas no mês de março/2020

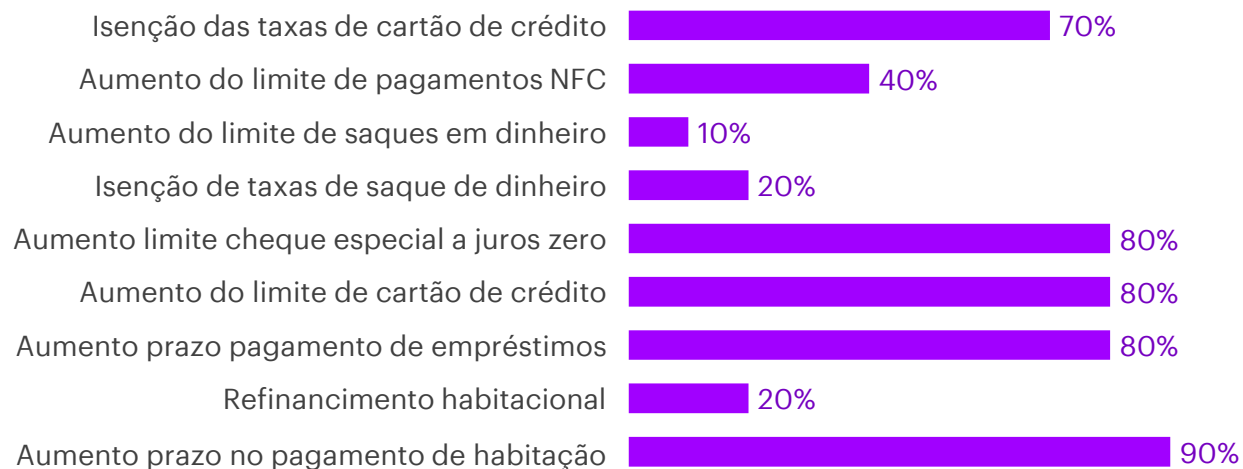
(3) Baseado em dados divulgados pelo Banco Central do Brasil (MDR Crédito: 2,48% | MDR Débito: 1,36% | Intercâmbio Crédito: 1,51% | Intercâmbio Débito: 0,49%), distribuições crédito, débito e pré-pago pela Abecs 2018 e 2019, consumo online pelo Ebit - WebShoppers e conhecimento Accenture

3

No mundo, os provedores de pagamentos buscam alternativas para apoiar a retomada da economia, ajudando a preservar a liquidez e buscando oportunidades para fidelizar os clientes

- Essa crise **reduziu substancialmente o volume de vendas e a receita de pagamentos**
- Ajudar pessoas e empresas a minimizar impactos em seus negócios tende a **melhorar o relacionamento enquanto estimula a economia, fidelizando clientes a longo prazo**
- Bancos e provedores de pagamento estão flexibilizando ou postergando obrigações de pagamentos (gráfico ao lado)
- Além disso, as empresas de pagamentos estão explorando outras iniciativas **a fim de preservar a liquidez:**
 - Soluções alternativas para saque de dinheiro
 - Plataformas interoperáveis para PMEs (ex.: AliPay)
 - Apoio aos governos na distribuição de benefícios financeiros
 - Wallets / contas digitais emergenciais
 - Criptomoedas fomentadas por Banco central para desbancarizados

Como os Top 10 bancos do Reino Unido estão apoiando seus clientes¹



Os provedores de pagamentos podem não apenas apoiar seus clientes durante a crise ...

... eles também podem impulsionar sua própria recuperação com iniciativas para preservar a liquidez econômica

(1) Análise Accenture UK

3 As ações de liquidez e crédito no Brasil são similares aos movimentos globais

+ — Frequência das Iniciativas da Indústria de Pagamentos — -

Liquidez



Prorrogação de dívidas de Pessoa Física e PMEs



Pausa de prestações de contratos habitacionais



Aumento do **prazo de validade de pontos**

Crédito



Ampliação das **linhas de crédito consignado**

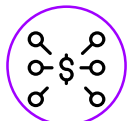


Redução nas taxa de juros nas linhas de crédito PJ



Redução nas tarifas de aquisição de maquininhas e equipamentos

Outras Iniciativas



Aumento no limite de cartão de crédito



Disponibilização de **TEDs e boletos** gratuitos



Credenciadores / Fintechs **pagarem benefícios** do governo



Limitar juros do cartão de **crédito à taxa selic**

+R\$1,2 trilhões em ações de liquidez¹

+R\$1,5 bilhões em doações^{2,3}

(1) Banco Central do Brasil – 23/março/2020

(2) Valor referente doações de empresas de serviços financeiros – 14/abril/2020

(3) Associação Brasileira de Captadores de Recursos – 14/abril/2020

 Iniciativas divulgadas

 Estudos em análise

4

Novos hábitos de consumo favorecem pagamentos eletrônicos, com desaceleração global do uso do dinheiro



Global

Bancos e governos estão buscando ações para evitar a COVID-19 mantendo o fluxo de pagamentos

↓ **50%** Redução no uso de dinheiro em UK entre 17 e 25 de março¹

Bancos centrais da **Coréia do Sul, Hungria, China e EUA (FED)** estão mantendo o dinheiro em quarentena ou higienizando-o²

Dinheiro entregue em casa, código OTP (one-time-password) **em ATMs e cartões pré-pagos** são alternativas para evitar contatos



Brasil

Consumidores brasileiros estão mudando seus hábitos em busca de praticidade e menos contato

↑ **24%** Planejam aumentar compras online³

↓ **25%** Pretendem / já estão evitando o uso de dinheiro em espécie³

↑ **12%** Aumento de pagamentos por meio de dispositivos NFC⁴

Empresas não financeiras (ex.: deliveries de comida) estão ampliando formas de pagamentos e experiências alternativas sem contato com entregadores

No longo prazo, o fator COVID-19 tende a acelerar e consolidar iniciativas de digitalização do dinheiro como transações contactless e pagamentos instantâneos

(1) Link (maior operador de rede de ATM's em UK) – Entrevista The Guardian em 24/mar/2020

(2) Bancos Centrais nacionais

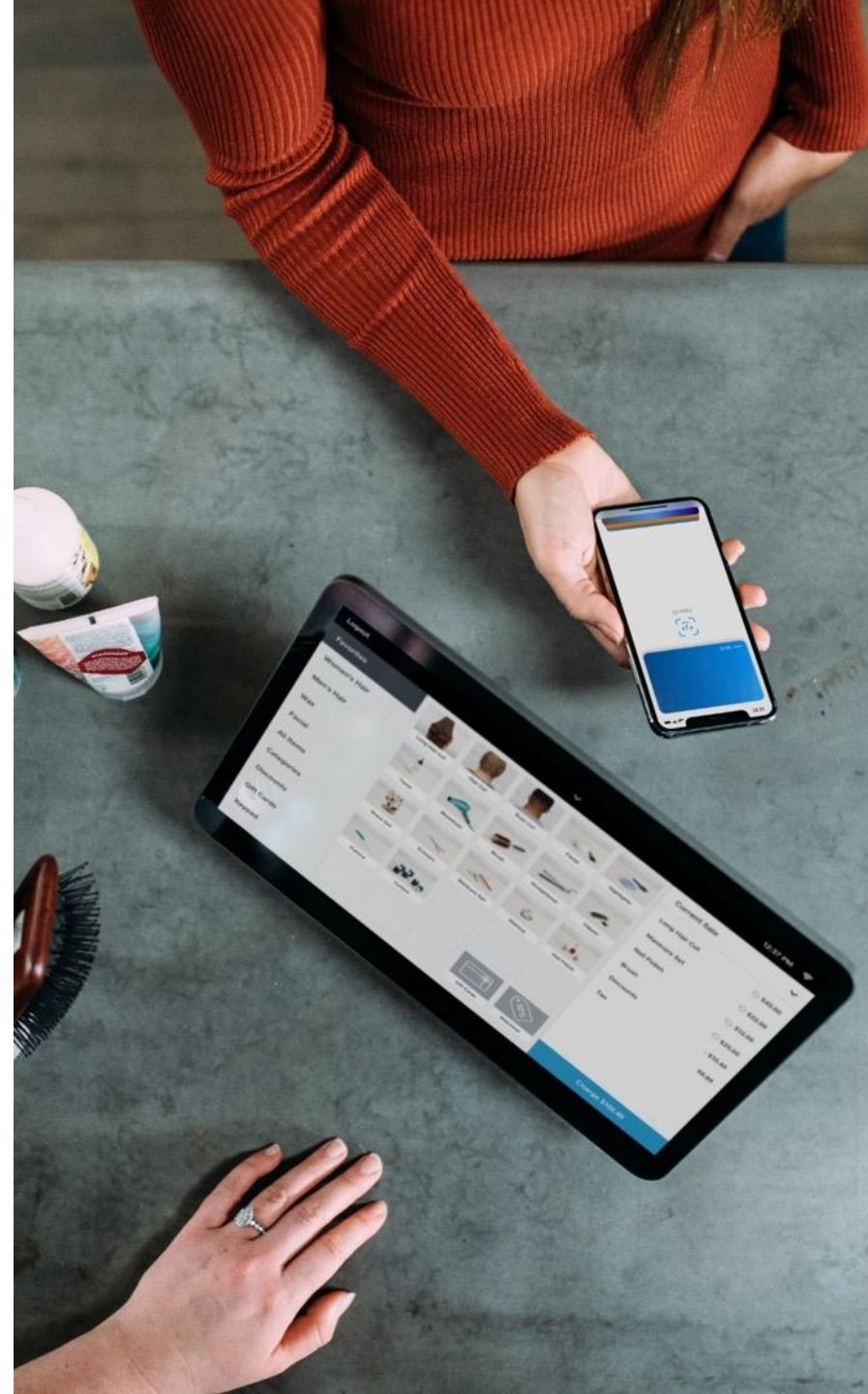
(3) Statista – Change in consumption habits due to the coronavirus outbreak in Brazil in march 2020

(4) Banco do Brasil – Entrevista diário do Nordeste em 30/março/2020

5 Haverá um aumento na adoção de pagamentos tokenizados, como carteiras digitais

- **As carteiras digitais** (ex.: Apple Pay, Samsung Pay) têm se tornado populares no mundo todo, inclusive no Brasil, e converteram-se numa **tendência global do uso de tokenização** a partir de pagamentos em celulares habilitados para o uso de NFC
- As carteiras digitais oferecem **experiência simplificada nas transações P2P**, bem como nas **transações comerciais** presenciais e online, ao deixar o cartão salvo na carteira
- A adoção das carteiras digitais tem possibilidade de **crescimento** após essa crise:
 - Clientes utilizarão o **e-commerce de forma regular** para fazer compras pequenas e frequentes, dada a facilidade de pagamentos 'one-click-buy'
 - Compras feitas com a carteira digital a partir do POS **exigem menos interação** entre clientes e lojistas – não requerem PINs ou manuseio de cartões
 - A habilidade de comprovar a **identidade de uma pessoa** por meio de carteiras digitais será implementada para **diversos casos de uso**, uma vez que os clientes são obrigados a resolver tudo de suas casas (ex. na Suécia o serviço chamado "Bank ID" já realiza atividades de cartório virtual e possui 97% da população adulta cadastrada)¹
 - Ferramentas de **gestão financeira e analíticas** terão maior demanda à medida que controles detalhados sobre gastos serão cada vez mais buscados
- Essas tendências vêm em linha com iniciativas de **Open Banking e Nova Arquitetura de Pagamentos**, favorecendo a criação de serviços digitais pelas fintechs e incumbentes
- Os provedores de pagamentos precisarão cada vez mais atender clientes que esperam maior **interoperabilidade** entre seus telefones e sistemas de pagamentos, e isso pode resultar em maior substituição de cartões por soluções alternativas de pagamento

(1) Statista – Share of population with a BankID in Sweden in 2019



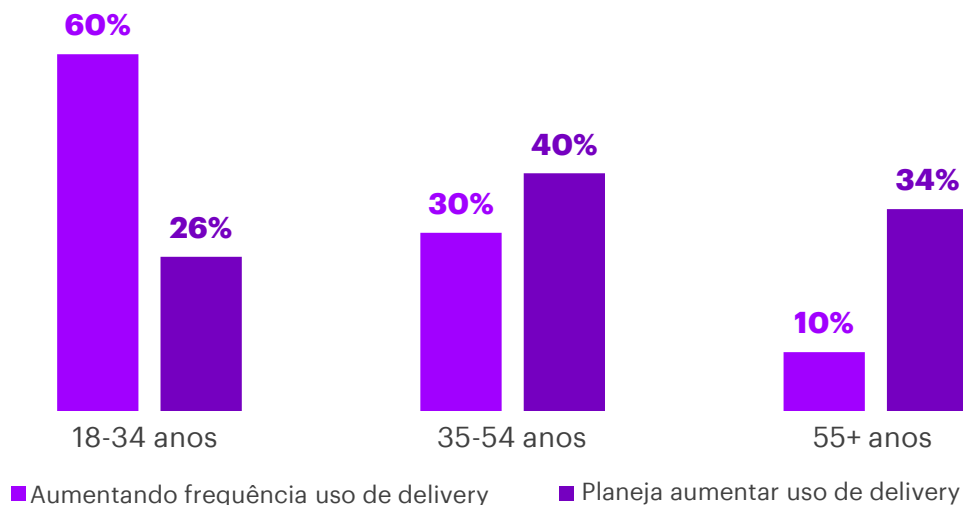
6

Com compras presenciais reduzidas, pagamentos embutidos podem se tornar o novo padrão



Reino Unido

Aumento no consumo de serviços de delivery de comida desde início da pandemia COVID-19



Exemplo: o AliPay, o maior aplicativo de carteira digital do mundo, lançou uma iniciativa pós-COVID-19 que permite pagamentos incorporados em aplicativos de terceiros por meio de "miniprogramas". Estes permitirão serviços de pagamento sem contato em todos os setores, incluindo assistência médica, entrega de alimentos e logística¹

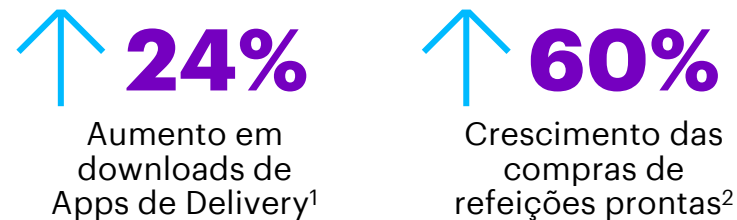
(1) RankMyApp – Entrevista para o Consumidor Moderno em 24/março/2020

(2) Estudo Qualibest – Comportamento do consumidor após o Coronavirus



Brasil

Impactos dos serviços de delivery no Brasil



- A COVID-19 não só exige que os clientes reduzam as jornadas tradicionais de compra, mas que as mesmas sejam evitadas integralmente para os grupos de risco
- O efeito disso no mercado de delivery é evidente; principalmente para alimentos e produtos de higiene e cuidados pessoais
- O impacto da COVID-19 na demanda por entregas de bens essenciais deve provavelmente:
 - Catalisar estratégias para oferecer experiências de pagamentos incorporados que automatizam compras repetitivas
 - Criar oportunidades para as fintechs oferecerem soluções inovadoras para atender à nova demanda
 - Aumentar, caso bem-sucedidas, os volumes de pagamento a novos patamares à medida que os "micropagamentos" automatizados se tornarem um novo padrão

7

Há condições favoráveis para fraudadores explorarem novos casos de uso

O cenário de incerteza e pânico criado pela pandemia da COVID-19 favorece ações de fraudadores

Entidades regulatórias e empresas tendem a flexibilizar regras que podem favorecer o cenário de fraude (ex.: aumento do limite de transações contactless, limite de cartão de crédito maior)

Clientes vulneráveis ficam expostos ao experimentar novas formas de pagamento confiando em soluções e/ou ajuda de terceiros



A necessidade de comprar online pode tornar os **clientes menos criteriosos** na escolha dos e-commerces

Níveis de confiança estão menores e de ansiedade maiores, tornando as pessoas mais suscetíveis à engenharia social

Situações incomuns reduzem suspeita de contato de **órgãos oficiais ou partes desconhecidas** que oferecem ajuda ou aconselhamento

Aumento de 120% nas tentativas de mobile phishing entre fevereiro e março / 2020

WhatsApp é a mídia social mais utilizada para roubo de dados pessoais

Em Reino Unido, £1M foram registrados em fraudes devido à COVID (até 20/março)¹

(1) National Fraud Intelligence Bureau – entrevista para o site Independent UK em 20/março/2020

8

A expectativa é que as empresas de pagamento repensem suas prioridades de curto-prazo e minimizem os custos enquanto estiverem operando com receitas comprimidas

- **A COVID-19 está afetando a rentabilidade de negócios em grande parte dos setores**, principalmente devido a novas barreiras regulatórias, ausência de funcionários e queda em demanda
- As empresas de pagamentos estão sofrendo grandes impactos nas receitas dada a redução do consumo da população
- A expectativa é que **empresas revejam seus custos para poder compensar a perda de receita** e evitar demissões de funcionários
- **O congelamento das contratações, a redução em contratos de terceiros e nos serviços ao cliente** serão algo comum em vários setores, incluindo a indústria de pagamentos
- Fintechs especializadas em empréstimos e sem capital suficiente para enfrentar a crise **podem ser forçadas a fechar seu negócio ou vender para concorrentes mais bem capitalizados**

A crise financeira de 2008 deu origem às fintechs de hoje; a COVID-19 poderia abrir caminho para uma nova geração?

As empresas de pagamentos foram afetadas principalmente pela queda nas receitas

- A crise tem **alta probabilidade de afetar** a forma como **propostas para inovação** são desenvolvidas e como atraem investimentos
- Pesquisas sugerem que **empresas de grande porte cortam inovação diante de uma redução no fluxo de caixa**; apenas 25% são propensas a investir em inovação durante crises econômicas⁽¹⁾
- O volume de negociações e capital investido no setor de **venture capital na China caiu aproximadamente 60% durante a crise** da COVID-19; quedas semelhantes no mercado de venture capital e private equity são esperadas em outras economias⁽²⁾
- **Fintechs e startups**, se capazes de levantar o capital necessário, **podem capitalizar as condições únicas criadas pela COVID-19**; proposições digitais em particular são esperadas para o sucesso numa economia de trabalho remoto

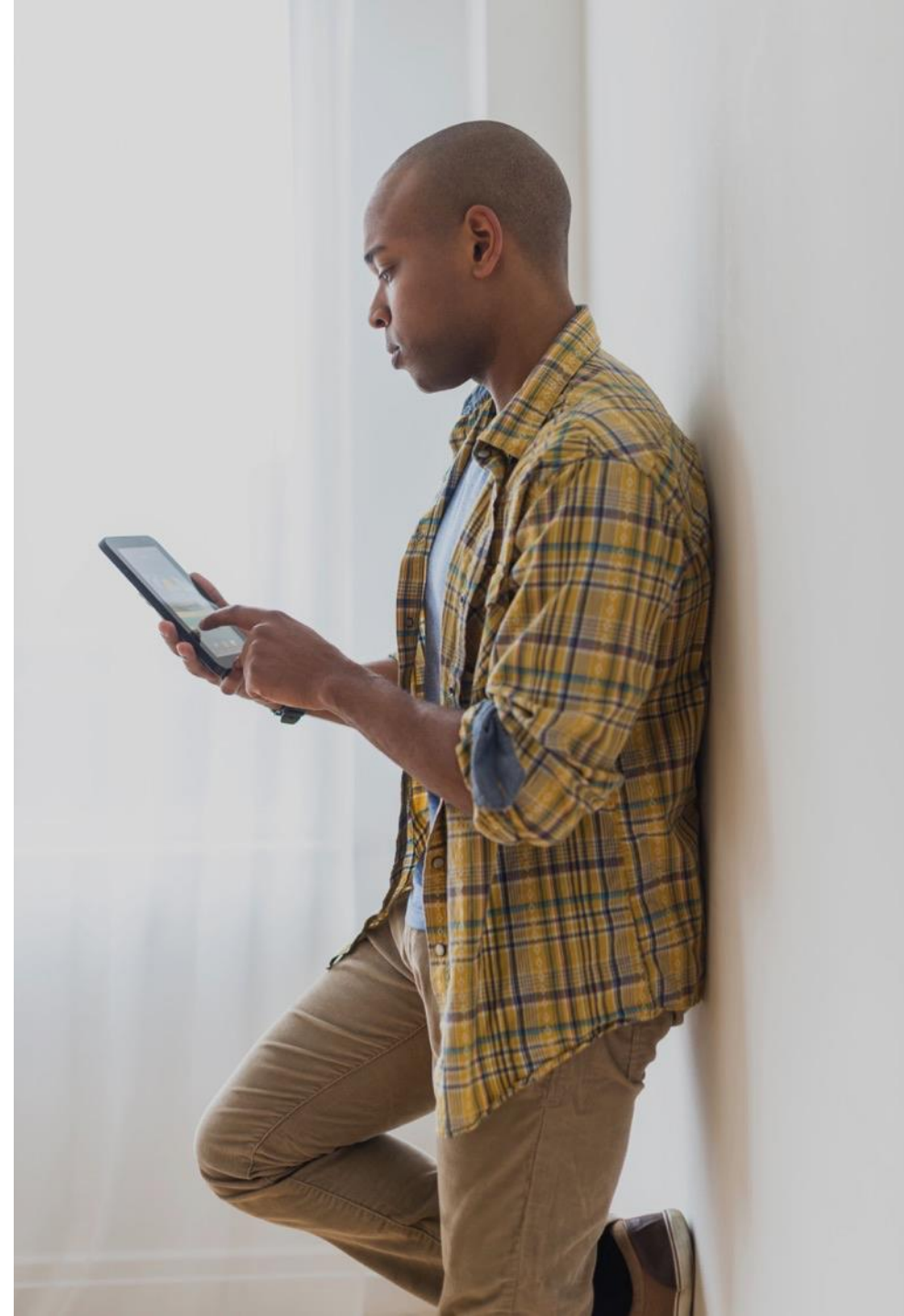
(1) Birkbeck University Of London Research

(2) Live coronavirus updates: Coronavirus effects on private markets – Pitchbook UK – 13/abril/2020

9 Gerenciar fluxos de caixa com maior rigor pode incentivar a adoção de experiências de pagamentos com mecanismos de controle

- Receitas comprimidas e fluxo de caixa restrito não estão afetando apenas as empresas; os consumidores enfrentando demissões, cortes salariais e períodos de afastamento **procurarão gerenciar seus custos mais de perto pós-COVID-19**
- **'Request-to-pay'** (funcionalidade prevista no PIX) **permitirá que pessoas físicas e jurídicas solicitem dinheiro entre si**; a demanda por débitos diretos diminuirá à medida que os beneficiários puderem responder a pedidos individuais e não precisarem se comprometer com vários pagamentos programados
- Serviços que viabilizam maior prazo para os pagamentos (ex. Klarna) permitem que o usuário assuma maior **controle de seus fluxos de caixa**
- **Ferramentas inteligentes de gestão financeira**, permitindo maior visibilidade sobre gastos e acesso a serviços, **receberão um impulso**. Isso se aplica aos consumidores e especialmente às PMEs que terão dificuldades em gerir seus fluxos de caixa como resultado da COVID-19
- Os **bancos terão uma necessidade maior de criar e monitorar dashboards em tempo real** que forneçam insights e opções de soluções para controlar o fluxo de caixa e minimizar custos

(1) Accenture Research



10 Novos casos de uso para blockchain e criptomoedas podem surgir

- A tecnologia blockchain, ou ledger, **oferece o maior valor em ecossistemas nos quais a confiança está diminuindo, e os registros e rastreamento ainda precisam ser seguros e acordados entre as partes**
- Além das criptomoedas, o blockchain não penetrou significativamente o espaço de pagamentos, apesar do tema ter ganhado popularidade em 2017
- Isso se deve, em grande parte, à falta de valor que a tecnologia oferece sobre o banco de dados "centralizado" e tecnologias de manutenção de registros em que a confiança não é um fator
- A COVID-19 provavelmente corroe a confiança entre os participantes dos ecossistemas de pagamentos, particularmente em **trade finance**, em que bancos e governos são menos confiáveis e **tecnologias baseadas em blockchain para rastrear ativos e pagamentos podem prosperar**

A China está acelerando o lançamento de sua moeda digital do Banco Central no meio da crise da COVID-19⁽²⁾

Contour, plataforma blockchain desenvolvida pelos principais bancos, garantirá que trades continuem mesmo em crise⁽¹⁾

- A crise também **permitiu um caso de uso para moedas digitais do Banco Central (CBDC)**, entre outros casos que recentemente foram explorados conceitualmente pela maioria dos grandes governos, mas que não estarão prontos por um tempo:
 - Como meio de pagamento seguro, teria oferecido uma opção para tornar o desembolso financeiro mais rápido e mais seguro
 - Há a possibilidade dos bancos centrais introduzirem taxa de juros zero ou negativa num esforço para estimular economias em tempos de crises; nessas condições, os CBDCs oferecem um kit de ferramentas mais amplo para a política monetária
- China acelerou lançamento de sua moeda digital no início da COVID-19
- Em resposta à crise, o Congresso dos EUA reconheceu as possíveis vantagens da moeda digital na distribuição de ajuda financeira e incluiu uma proposta como parte de seu projeto de lei de estímulo COVID-19⁽³⁾

(1) HSBC: Blockchain platform will keep trade finance smooth despite coronavirus – Cointelegraph – 05/março/2020

(2) Turning a crisis into an opportunity china getting one step closer to CBDC – Cointelegraph – 24/março/2020

(3) US Democrat bill for Covid-19 plans digital dollar for stimulus to unbanked – Ledger Insights – 23/março/2020

O que os provedores de pagamento devem fazer **AGORA ...**

- Estabeleça um 'war room' completo que coordene todos os aspectos de resposta à crise
- Procure ativamente oferecer suporte aos clientes durante a tempestade. Vão se lembrar de como seus fornecedores reagiram em crise; essa será uma oportunidade única de aumentar a confiança e aprofundar o relacionamento
- Investigue a resiliência das operações de pagamentos e garanta que o processamento permaneça intacto com uma equipe reduzida instalada e ferramentas remotas
- Proteja os clientes com conselhos proativos para combater e/ou antecipar possíveis fraudes
- Crie mecanismos para manter um atendimento digital de qualidade e remoto, passando todo o suporte necessário
- Encontre maneiras de aumentar a liquidez na economia, com acesso de emergência a soluções de caixa; disponibilize plataformas simplificadas para aceitação de pagamentos online às PMEs e ajude os governos na distribuição de inventivos
- Repense as prioridades de curto prazo, realoque os funcionários e as despesas com foco nas necessidades de curto prazo
- "O Ótimo é o inimigo do Bom"; comunique a intenção de apoiar os clientes o quanto antes e depois trabalhe os detalhes operacionais

... e o que devem perseguir num **FUTURO PRÓXIMO**

- Acelere os planos para alcançar os clientes não bancarizados ou sub-bancarizados que possui pouco ou nenhum acesso a meios físicos de pagamentos eletrônicos
- Explore recursos para combater os novos tipos de fraude que estão causando desafios adicionais aos clientes e aumento de custos
- Push para tokenização e digitalização dos meios físicos de pagamentos
- Explore recursos que ofereçam aos clientes e empresas mais insights e controle sobre suas finanças e gestão de caixa (recebimentos, pagamentos e gestão de crédito)
- Impulsione a interoperabilidade dos principais recursos de pagamento, incorporando-se nas jornadas essenciais dos clientes, reduzindo fricções e permitindo que os clientes progridam em seus negócios
- Explore novos casos de uso de blockchain e crie soluções visando pontos de dores reais

O que os provedores de pagamento devem fazer AGORA ...

- Neste momento é importante atuar em duas alavancas prioritárias: **oferecer suporte aos clientes** e manter as **operações em pleno funcionamento**.
- Lembre-se: **“O Ótimo é o inimigo do Bom”**; comunique a intenção de apoiar os clientes o quanto antes e depois trabalhe os detalhes operacionais.
- **Repense as prioridades de curto prazo** e realoque os recursos com foco nas necessidades de curto prazo.

... e o que devem perseguir num FUTURO PRÓXIMO

FOCO PRIORITÁRIO



Estabelecer War Room



Atender via digital emergencial



Trabalhar remoto com eficiência



Revisar budget e gestão de FC



Proteger seu cliente



Reavaliar modelo revenue managem.



Reduzir GAPS frente à concorrência



Acelerar a transformação para o digital



Consolidar ambiente de trabalho remoto



Evoluir para atendimento omnichannel

Ao normalizar as operações, é momento de colocar em prática as ações transformacionais da companhia, **reposicionando o portfólio, os projetos estratégicos e consolidando o novo modelo de trabalho.**

A captura de valor pode ser rápida... (1/2)

FOCO PRIORITÁRIO

DIAS 1-20

DIAS 20-60

DIAS 60-90

DIAS 90+



Estabelecer War Room

- Definir **governança** para gestão de eventos e temas críticos
- Criar **interações requeridas** (participantes, periodicidade e pauta)
- **Desenvolver dashboards** para monitoração tempo real KPIs críticos

- Estabelecer **alçada de aprovação ágil** para execução das mudanças
- Estabelecer **dinâmica de divulgação /** reporte ao mercado e clientes

- Estabelecer **dinâmica de divulgação /** reporte ao mercado e clientes com ações de suporte e recuperação



Trabalhar remoto com eficiência

- Definir **ferramentas e políticas** para viabilizar o trabalho remoto
- Mapear **áreas com maior impacto** e definir plano de mitigação
- Avaliar soluções monitoramento

- **Estruturar treinamentos** para desenvolver método de trabalho remoto (metodologias, ferramentas)
- Definir **relatórios de monitoramento** e tomada de ações

- **Avaliar áreas com impacto** e priorizar retomada após desaceleração crise
- **Definir plano de retomada** do trabalho presencial por área



Proteger seu cliente

- Definir plano **prevenção a fraudes**
- Avaliar **ops de aumento do uso digital** (grupos de menor risco)
- Gerar ações de **fidelização à marca**, com impactos no curto prazo

- Criar **alternativas de facilitação** de pagamentos e **dívidas**
- Fortalecer **monitoramento anti-fraude** com ações de mitigação
- Estabelecer **comunicação frequente** com cliente sobre ações da COVID-19

- **Antecipar eventos de insolvência** ou necessidade de capital
- Definir **estratégia de pagamentos digitais** com ações de mitigação e/ou prevenção de fraudes

ACELERADORES E VIABILIZADORES

Experiência comprovada em gestão de crises de diferentes dimensões

Múltiplos pontos de vista e métodos para maximizar eficiência com trabalho remoto e reorganização

Experiência única e profunda no mercado de meios de pagamento

Agência de comunicação líder

Metodologias de gestão da mudança, treinamentos e workshops remotos

Experiências globais de construção, monitoramento antifraude e identificação digital

Múltiplas experiências de projetos prévios já feitos

Experiências globais de definição e implantação de transformação digital

DE DADOS...

...A AÇÕES

...A RESULTADOS

...A SUSTENTABILIDADE

Nota: os prazos dependem da maturidade dos dados da empresa e da complexidade da cadeia / setor

A captura de valor pode ser rápida... (2/2)

DIAS 90+ →

FOCO PRIORITÁRIO

DIAS 1-20

DIAS 20-60

DIAS 60-90



Atender via digital emergencial

- **Direcionar** clientes para **canais digitais existentes** e retenção URA
- Estruturar **PAs de atendimento remoto** p/ trabalho em home office

- Desenvolver **bots / portais educacionais** para fortalecer relacionamento
- **Cuidar dos colaboradores** (mesmo que terceiros) que trabalharão presencialmente

- Consolidar **portfólio de ferramentas digitais** adicionais à voz e apps
- Consolidar **plano de evolução & transformação** para atendimento digital



Revisar budget e gestão de FC

- Criar **financial control tower**
- **Extrair dados** p/ fluxos trabalho: GL, P&L, AP, PO, dados operacionais, Iniciativas em andamento
- Visualizar **gastos granulares e questionáveis**

- **Analisar Gaps** em relação às bibliotecas de referência (Accenture) para otimização de custos
- Avaliar dos **principais KPIs**
- Analisar **Capital de Giro** (AP, AR, Inventário) e proposição de ações

- **Revisar topline** e avaliação ações
- Confirmar **previsão orçamento**
- Avaliar mudanças no **capital de giro**
- Analisar **liquidez no curto prazo**
- Avaliar cenários: **what if analysis**



Reavaliar modelo de revenue management

- Confirmar **estratégia de pricing**
- **Revisar segmentação** e definição inicial bundles de oferta (prioritários)
- **Mapear dados** disponíveis
- Construir **ferramenta prévia** pricing

- Revisar **políticas comerciais**
- **Capturar dados** do campo
- Concluir **visão ciclo de vida** clientes
- Revisar **bundles de oferta**
- **Refinar ferramenta** de pricing

- Mapear **impactos capacitação** (organiz., processos, ferramentas)
- Construir **lógica evolutiva** pricing
- Definir **requisitos solução futura**
- Confirmar **solução futura** pricing

ACELERADORES E VIABILIZADORES

Ferramenta proprietária de IA para gestão e remapeamento de custos; análise de Procurement

Time especializado em temas de Customer Care e Atendimento Digital

Definições de precificação em múltiplos setores de indústrias

Bibliotecas proprietárias de oportunidades e manuais (em toda a cadeia de valor / mercados)

Capacitação em analytics, modelagem e precificação dinâmica

Time especializado em temas de Customer Care e Atendimento Digital

Business cases validados (modelos prontos para uso)

Experiência em construção, avaliação e implantação das principais soluções do mercado

DE DADOS...

...A AÇÕES

...A RESULTADOS

...A SUSTENTABILIDADE

Nota: os prazos dependem da maturidade dos dados da empresa e da complexidade da cadeia / setor

... Desdobrando-se na prontidão para um FUTURO PRÓXIMO



Reduzir GAPs frente à concorrência



Acelerar a transformação para o digital



Consolidar ambiente de trabalho remoto



Evoluir para atendimento omnichannel

MACRO ATIVIDADES

Mapear **produtos / serviços** diferenciais **da concorrência**

Fortalecer **entregas / projetos que direcionem** os serviços e modelos de **negócios digitais**

Redefinir **modelo de trabalho remoto** de todas áreas conforme índices de produtividade

Consolidar **portfólio de ferramentas digitais** complementares à voz e apps

Elaborar **plano de execução** com base no esforço necessário e benefício capturado

Consolidar **modelos baseados em dados** para análises e tomadas de decisões

Revisar políticas de home office, viagens corporativas, ponto etc.

Integrar soluções para criação de jornada única de atendimento (independente do canal)

Construir MVPs para lançamento no médio prazo

Revisar estratégias marketing digital para mídias sociais avançadas na crise

Formalizar uso de **ferramentas virtuais colaborativas** para uso geral da organização

Revisar **serviços presenciais** para atendimento **integrado**

Destacar novos produtos e serviços nas estratégias de comunicação

Migrar serviços internos para novas tecnologias (ex. nuvem e APIs)

Redesenhar estrutura organizacional para trabalhar em modelos de entregas mistas

Usar **analytics** para entendimento do **comportamento** do cliente e geração de ações personalizadas

ENTREGAS

Mapa de GAPs e planos de ações identificados

Jornada para o digital planejada e em execução

Estrutura organizacional líquida

Visão integrada do cliente independente do canal de contato



COVID-19 Impacto na Indústria de Pagamentos



Covid-19: O que fazer agora, o que fazer depois

NOW  NEXT

AUTORES



EDLAYNE A. BURR
Managing Director
edlayne.a.burr@accenture.com



ELISEU TUDISCO
Senior Manager
eliseu.tudisco@accenture.com



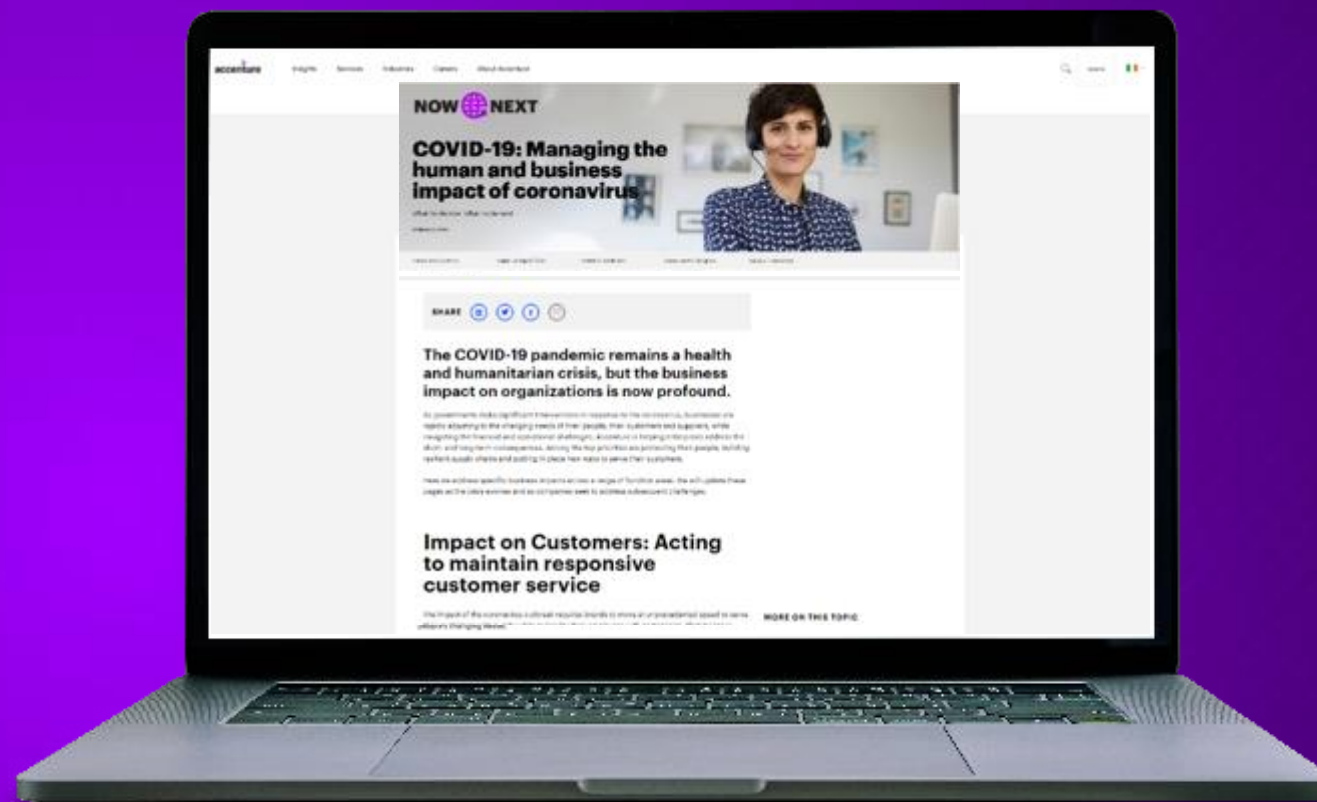
RICARDO PANDUR
Manager
ricardo.pandur@accenture.com

Para ajudá-lo a lidar com o impacto da COVID-19 sobre pessoas e empresas, criamos um hub com todas as nossas ideias mais recentes sobre uma série de tópicos.

Cada tópico destaca ações específicas que podem ser executadas agora e o que considerar fazer depois à medida que as empresas avançam rumo a um novo normal.

Desde informações essenciais para líderes, garantias de produtividade para seus funcionários e grupos de atendimento ao cliente até a criação de resiliência na cadeia de suprimentos e muito mais, nosso hub será constantemente atualizado. Consulte-nos com frequência para obter mais insights.

[VISITE O NOSSO HUB AQUI](#)



Sobre a Accenture

A Accenture é uma empresa líder global em serviços profissionais, com ampla atuação em estratégia e consultoria, interatividade, tecnologia e operações, sustentada por capacidades digitais em todos estes serviços. Combinamos experiência ímpar e competências especializadas em mais de 40 indústrias – impulsionadas pela maior rede de centros de tecnologia avançada e operações inteligentes no mundo. Com 505 mil profissionais atendendo a clientes em mais de 120 países, a Accenture traz inovação contínua para ajudar os clientes a aprimorar sua performance e criar valor duradouro em suas empresas.

Visite-nos em www.accenture.com.br.

Isenção de Responsabilidade: Este documento se destina apenas a propósitos informativos gerais e não considera as circunstâncias específicas do leitor e pode não refletir os desenvolvimentos mais atuais. A Accenture se exime de toda e qualquer responsabilidade legal (na máxima extensão permitida pela legislação aplicável) pela exatidão e integralidade das informações nesta apresentação e por quaisquer atos de omissão cometidos com base em tais informações. A Accenture não oferece orientação legal, regulatória, de auditoria ou fiscal. Os leitores ficam responsáveis por obter tal orientação a partir de seu próprio aconselhamento legal ou de outros profissionais credenciados.