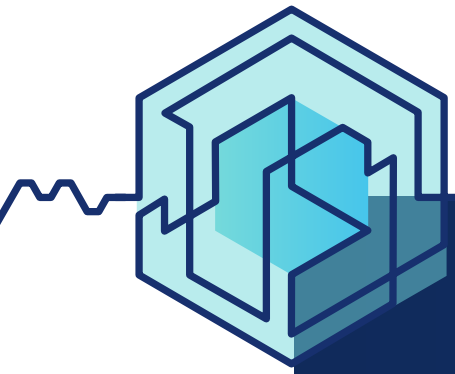
Inovação na América Latina:

as fórmulas das empresas líderes na região



Relatório encomendado pela Visa à Americas Market Intelligence

MAIO DE 2019

VISA | Innovation Center Miami

AMI Americas Market Intelligence

Índice

Sobre os Centros e Estúdios de Inovação da Visa . . . 3

Sobre a AMI . . . 3

Resumo executivo . . . 4

Introdução . . . 6

Metodologia e estrutura conceitual . . . 8

Vislumbre rápido geral de alto nível: Os principais inovadores da América Latina . . . 10

Apoio interno à inovação . . . 12

Execução . . . 16

Uso de novas tecnologias . . . 18

Projeção atual e capacidade de escalonamento . . . 26

Panorama da inovação por mercado . . . 28

- Brasil . . . 28
- México . . . 28
- Colômbia . . . 29
- Argentina . . . 30
- Chile . . . 30
- Peru . . . 31

Conclusões: A evolução da inovação na região . . . 32

Anexo . . . 34

LISTA DE FIGURAS E TABELAS

Gráfico 1. Modelos de inovação adotados pelas empresas entrevistadas, porcentagem das organizações . . . 14

Gráfico 2. Uso de APIs . . . 15

Gráfico 3. Parcerias com startups por tipo de organização . . . 15

Gráfico 4. Desempenho das organizações no quesito execução . . . 17

Gráfico 5. Inovação nos portfólios de cartões de emissores . . . 21

Gráfico 6. Uso do comércio eletrônico por comerciantes . . . 22

Os Centros e Estúdios de Inovação da Visa

Criamos, projetamos e desenvolvemos soluções para os meios de pagamento

A Visa facilita novas experiências de pagamento e comércio porque inovamos constantemente para atender às necessidades do mercado. Somos uma fonte de disrupção. E acreditamos que comprar um produto ou serviço no mundo digital com um cartão Visa deve ser tão – ou até mais – simples do que efetuar um pagamento no mundo físico.

Existe uma enorme oportunidade de acelerar a adoção dos pagamentos digitais na América Latina, já que o volume de dinheiro e de cheques ainda em uso na região chega a US$ 1,8 trilhão[1].

Mas esse processo depende da colaboração, chave para a inovação.

Ao trabalhar em conjunto com parceiros, como bancos, comerciantes, governos e fintechs, fazemos a inovação prosperar, beneficiando os consumidores.

Esse é o objetivo da nossa rede de Centros e Estúdios de Inovação da Visa espalhados pelo mundo e pela América Latina. São ambientes criativos que utilizam metodologias comprovadas para clientes e outros agentes cocriarem rapidamente novos produtos conosco.

A colaboração abrange desde a definição de problemas críticos até o fornecimento de protótipos para desenvolvermos as próximas gerações de soluções e tecnologias de pagamentos – sempre adotando uma abordagem centrada no consumidor.

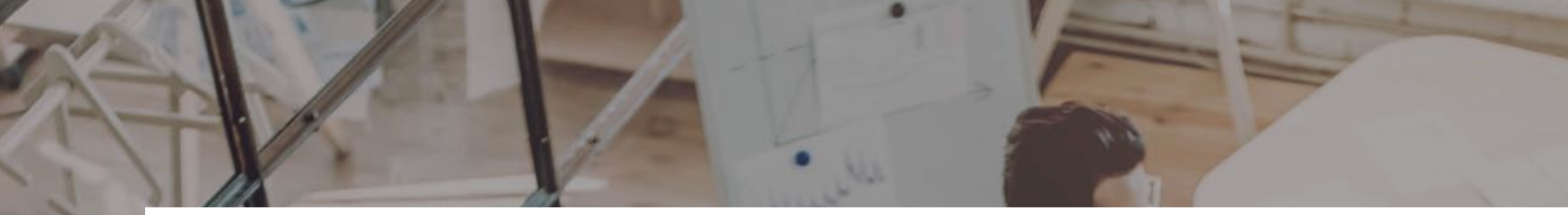
Isso é o que está acontecendo no nosso Centro de Inovação, em Miami, e nos Estúdios de São Paulo e México. Eles oferecem espaços abertos e colaborativos para que possamos criar, projetar e desenvolver o futuro dos meios eletrônicos de pagamento.

1 Fonte: Análise da Visa de dados da Oxford Economics, Nilson Report, Euromonitor, Haver Analytics

Sobre a AMI

A Americas Market Intelligence (AMI) é a organização líder em inteligência de mercado para a América Latina, oferecendo poderosas análises de mercado e inteligência competitiva para empresas na região.

A divisão de pagamentos da empresa concentra-se em auxiliar instituições financeiras, comerciantes e outros atores a explorar as singularidades do cenário de pagamentos na região e a competir em um ambiente de rápida digitalização.



Resumo executivo: Inovação: o motor de transformação do setor

Neste relatório, você encontra uma fotografia nítida da inovação na América Latina. Nesta imagem com cores e contornos definidos, é possível ver um caminho a perder de vista que passa necessariamente pela inclusão financeira de mais e mais pessoas – e isso acontece por meio da inovação.

Mas é preciso compreender bem o momento especial do setor de meios eletrônicos de pagamento na região. Na prática, é necessário identificar indicadores-chave, tendências, melhores práticas e referências nas empresas inovadoras, que estão explorando as demandas e as oportunidades em toda a região.

Este relatório é uma importante ferramenta nesse sentido. Mais da metade da população latino-americana tem smartphones, o que mostra que a conectividade é a norma. Por isso, consumidores de toda a região exigem agilidade, comodidade e serviços personalizados. Afinal, a inovação não pode esperar.

E o que as informações deste relatório demonstram é que as empresas latino-americanas mais inovadoras, quer sejam instituições financeiras, fintechs, organizações do ambiente digital, marketplaces ou estabelecimentos físicos, têm muitos pontos em comum – embora não pareça.

REVOLUÇÃO TECNOLÓGICA

A inteligência artificial (IA), o aprendizado de máquina (machine learning), a biometria e o blockchain são alguns exemplos recorrentes no setor hoje. E eles são muito mais do que termos tecnológicos em evidência: essas inovações estão no centro da evolução das empresas mais transformadoras da região.

Mas a tecnologia não é único ativo dessas organizações. Os modelos de negócios, processos, agilidade, colaboração e culturas corporativas com propósito que elas desenvolveram também são fundamentais.

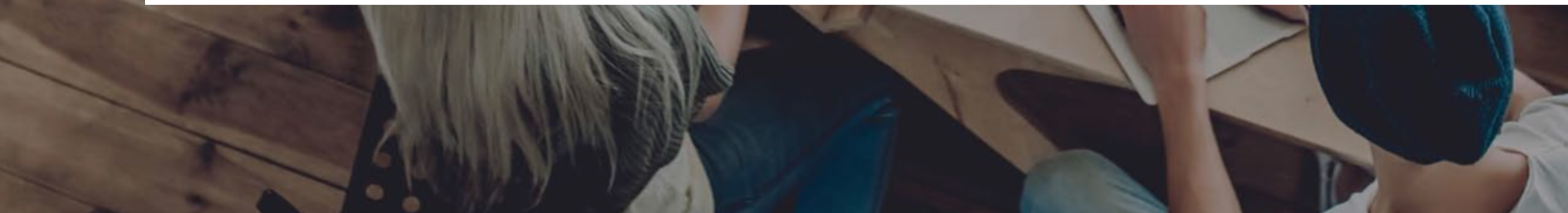
Embora as empresas latino-americanas enfrentem uma concorrência acirrada de organizações internacionais de peso, como Uber, Amazon, Spotify e Netflix, observa-se o surgimento de atores locais que revolucionam seus setores, como diversas startups ou braços inovadores de empresas consideradas mais tradicionais.

Esses novos players identificaram as ineficiências dos modelos tradicionais, exploraram oportunidades de mercado e criaram novas formas de atender eficazmente as carências dos mercados.

Magazine Luiza, Banco Itaú, Bancolombia, MercadoPago, Rappi, Easy Taxi e Nubank são apenas alguns exemplos. Essas companhias remodelam o comércio e os serviços bancários na América Latina porque concentram esforços na experiência do usuário, colocando o consumidor no centro do seu modelo de negócios e projetos – o que a Visa pratica no seu dia a dia.

O PAPEL DA LIDERANÇA

Os líderes das empresas transformadoras da região, em geral, acolhem decididamente a inovação – 80% das organizações têm uma equipe dedicada ao tema, sendo que a maioria adota uma estrutura horizontal para estimular a colaboração interna. Em muitos casos, inclusive, existem laboratórios próprios dedicados à inovação.



Esses líderes valorizam muito a integração tecnológica (com uma média de mais de 141 APIs) e praticam ações colaborativas (média de 15 parcerias com startups). Instituições financeiras, por exemplo, tendem a incubar e a investir em startups (adquirindo-as em alguns casos), enquanto comerciantes preferem contratá-las para usufruir da sua experiência.

Por esses e por outros motivos, as empresas inovadoras estão conquistando espaço não apenas em seus mercados de origem, mas também nos de outros países da região, escalando suas oportunidades e resultados.

Nesse contexto, o modelo de mercado on-line se sobressai, mas este estudo também destaca diversas oportunidades para emissores, adquirentes e varejistas tradicionais da América Latina. A ampliação dos portfólios de cartões de débito, por exemplo, desempenha um papel importante para a inovação e o comércio eletrônico.

NOVOS CAMINHOS

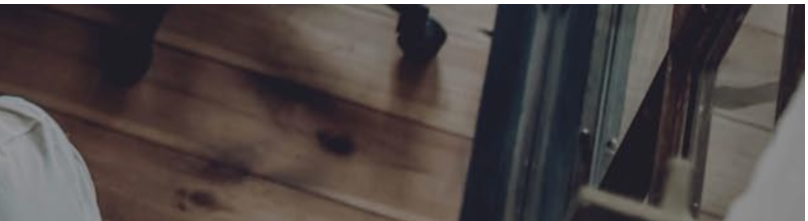
Outro dado: o acesso a pagamentos sem contato para compras cotidianas é fundamental para a maior utilização de meios eletrônicos de pagamento pelas pessoas. Além disso, a estratégia de possibilitar transações móveis é importante não apenas para os sistemas POS de estabelecimentos físicos (no sentido de melhorar a mobilidade e a comodidade), mas também para promover o crescimento do comércio eletrônico via aplicativos móveis.

Não por acaso, os estabelecimentos físicos estão se empenhando para incorporar as tendências. Por meio de uma ousada disrupção dos seus modelos de distribuição, eles estão proporcionando cada vez mais flexibilidade aos clientes.

Já os bancos estão recorrendo cada vez mais a redes de agentes para descentralizar seus serviços. Na América Latina, onde o dinheiro vivo ainda é o principal meio de pagamento e os riscos de fraude são pontos de atenção, as empresas mais inovadoras já identificaram a importância de opções omnichannel e de soluções híbridas on-line/off-line.

O cenário é positivo. Isso porque as empresas latino-americanas estão prontas para criar mudanças reais por meio da inovação e do fortalecimento de culturas corporativas que dão margem às experimentações – e aos fracassos. Além disso, a maior abertura à colaboração e às parcerias se consolida como tendência.

Nas próximas páginas deste relatório, apontamos em detalhes o que as empresas inovadoras da região estão fazendo para se manter na vanguarda e como as suas experiências podem contribuir para o entendimento das oportunidades desse setor na América Latina.



Introdução

A capacidade de inovar é fundamental em setores em que a tecnologia exerce um papel fundamental, como o dos meios eletrônicos de pagamento. Isso porque a tecnologia está mudando a maneira como as pessoas se relacionam com o dinheiro, suas compras e as transações financeiras que realizam regularmente.

Os consumidores estão se familiarizando cada vez mais com as inovações, como os apps, os pagamentos por aproximação e as operações financeiras on-line.

E isso tem uma consequência clara: a maior expectativa – e cobrança em muitos casos – por soluções que de fato proporcionem melhores experiências, agilidade e segurança.

Essa é certamente uma tendência na América Latina: a inovação está no dia a dia de um número crescente de consumidores, enquanto as startups de tecnologia financeira (fintechs) conquistam a região. Por outro lado, um terço dos latino-americanos ainda não tem acesso à internet, quase metade não utiliza serviços bancários e o dinheiro físico chega a representar cerca de 90% dos pagamentos de consumidores em alguns mercados e verticais[2].

2 Fonte: Relatório Findex do Banco Mundial, fontes locais públicas, análises da AMI

É justamente por causa de condições como essas que muitas empresas do setor na região continuam a operar com estruturas tradicionais de negócio.

Daí a importância do desenvolvimento de soluções que ajudem a mudar esse cenário – que é muito promissor –, mas ainda influenciado por fatores algumas vezes externos às organizações, como a relação cultural com o dinheiro.

INOVAÇÃO POR QUEM FAZ

As informações e conclusões deste estudo se baseiam em entrevistas detalhadas com executivos de 85 das mais importantes empresas latino-americanas, incluindo instituições financeiras, comerciantes e novos atores do ecossistema de meios eletrônicos de pagamento da Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, México e Peru.

As análises de diversos aspectos, como o apoio interno à inovação e o uso de novas tecnologias, revelam o peso da capacidade inovadora na América Latina e o que diferencia os líderes da região. Além de destacar tendências e melhores práticas, o estudo também apresenta um panorama por país e o provável impacto dessa crescente cultura inovadora – e os caminhos que podem ser abertos no futuro.

CONHECIMENTO COMPARTILHADO

A Visa, como empresa global de tecnologia de pagamentos que aposta na inovação como estratégia para oferecer ao consumidor uma experiência superior e apoiar a transformação digital na América Latina, empenha-se em aprender com os modelos e dinâmicas dessas organizações.

Também compartilhamos abertamente os resultados deste estudo, realizado em parceria com a AMI, com a intenção de promover o conhecimento transversal, fortalecendo o ecossistema da inovação em toda a região.

O principal objetivo é demonstrar a atual abrangência da inovação regional, e os conhecimentos e lições acumulados pelas empresas consultadas. Em paralelo, é nossa expectativa que os dados e conclusões sirvam de referência para que outras organizações possam avaliar os seus próprios níveis de inovação.

Metodologia e estrutura conceitual

As pesquisas deste relatório foram realizadas entre maio e setembro de 2018. Durante esse período, a AMI entrevistou executivos de empresas que atuam em três verticais: instituições financeiras, comerciantes e novos atores do ecossistema.

Os profissionais consultados são de diferentes áreas, como inovação, produtos, transformação digital e crescimento. Em todas as entrevistas, a AMI coletou informações sobre aproximadamente 100 métricas diferentes, que foram posteriormente usadas para analisar e classificar as empresas participantes.

INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

Emissores e adquirentes

COMERCIANTES

Comerciantes físicos, do comércio eletrônico e exclusivamente digitais

NOVOS ATORES DO ECOSSISTEMA

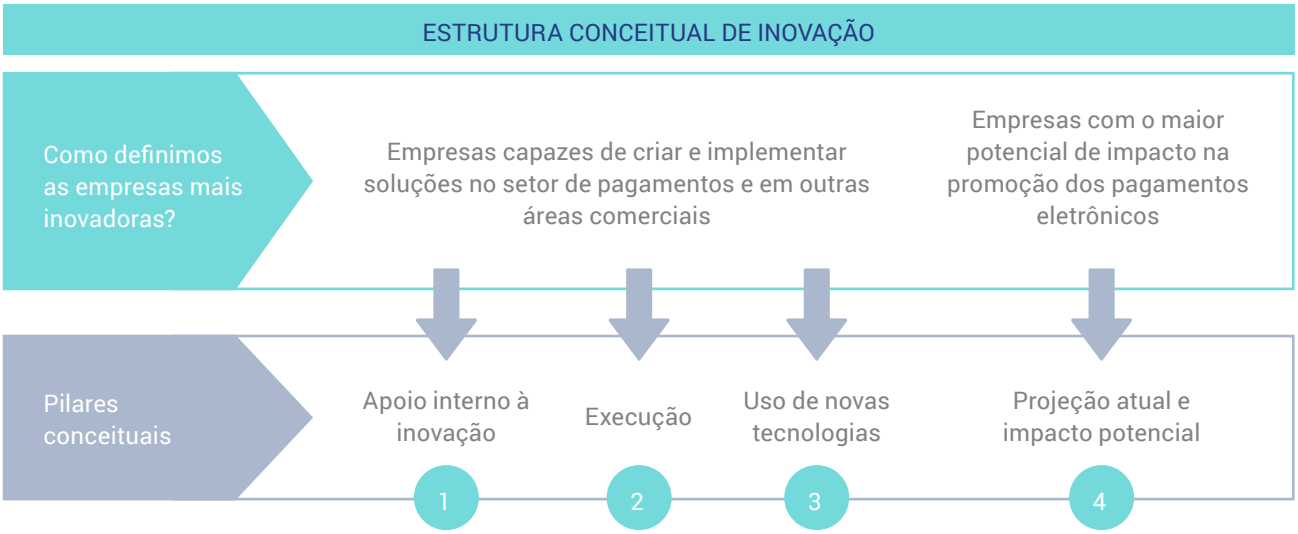
Agregadores e facilitadores de pagamentos, incluindo *startups* selecionadas

CONCEITO

Neste estudo, as organizações mais inovadoras são definidas como aquelas que têm:

- Maior capacidade de criar e implementar inovações no setor de pagamentos e em outras áreas comerciais.
- Maior potencial de impacto na promoção dos pagamentos eletrônicos.

Essa definição dá origem a quatro pilares conceituais (*veja quadro*) que ajudam a definir as métricas utilizadas para classificar cada empresa.



Para cada pilar, a AMI e a Visa desenvolveram indicadores individuais que, juntos, revelam os recursos inovadores, incluindo, entre outros, os seguintes aspectos:

1. APOIO INTERNO À INOVAÇÃO

- Até que ponto a estrutura interna da organização promove a inovação?
- Que recursos internos estão disponíveis para apoiar a inovação?
- Até que ponto a entidade está integrada a parceiros e startups?

2. EXECUÇÃO

- Até que ponto a entidade desempenha um papel ativo na concepção de novas ideias e protótipos?
- Até que ponto a organização é eficaz em lançar inovações no mercado?

3. USO DE NOVAS TECNOLOGIAS

- Até que ponto a organização adotou as últimas tecnologias disponíveis em seu setor de atuação?

4. PROJEÇÃO ATUAL E IMPACTO POTENCIAL

- Qual é o alcance atual da entidade no meio digital e físico?
- Qual é a capacidade da entidade de influenciar o setor de pagamentos?

Após coletar os dados de todos os participantes, a AMI aplicou uma metodologia rigorosa para avaliar cada uma das empresas[3]. Em seguida, as organizações foram classificadas e analisadas para que fosse possível identificar as principais características em comum entre aquelas com o melhor desempenho.

3 Veja a metodologia detalhada no Anexo.

Quem mais inova
na América Latina[4]

9

INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

8

COMERCIANTES

3

NOVOS ATORES DO ECOSSISTEMA

4 Dados referentes às 20 empresas com as maiores pontuações entre as 85 da amostra.

Quais são as empresas mais inovadoras?

As organizações à frente na América Latina formam um grupo que compartilha uma mesma abertura ao novo, embora tenham perfis bastante diversificados. Elas são algumas das principais instituições financeiras, varejistas e mercados digitais da região.

Outras companhias do varejo com presença física também se destacam frente à concorrência em termos de inovação – as duas organizações mais bem classificadas são, de fato, desse segmento, com forte atuação no on-line.

Entre os países, o Brasil é o mais inovador na região, e suas organizações são um exemplo notável de experimentação e de adoção de tecnologias. O México e a Colômbia vêm logo atrás, mas suas tendências estão mais centradas na inovação de modelos de negócios voltados para clientes com práticas de consumo consideradas mais tradicionais.

COLABORAÇÃO E PLATAFORMAS ABERTAS

Em toda a região, o que se observa é o surgimento de tendências claras e poderosas, devido principalmente ao fortalecimento de culturas internas que abraçam a inovação. Por isso, existe hoje um movimento de migração para um modelo colaborativo de plataforma aberta que adota tecnologias de ponta.

Esse movimento aumenta a personalização e melhora a experiência geral do usuário. Eliminar atritos, criar fluxos de pagamentos ininterruptos e se concentrar mais no consumidor – em vez de aspectos transacionais – são as práticas que estão diferenciando essas organizações dos seus concorrentes.

Nas próximas páginas, você verá em detalhes informações sobre os quatro pilares da inovação (apoio interno à inovação, execução, uso de tecnologias e projeção atual/capacidade de escalonamento) e as principais características das companhias mais inovadoras da América Latina.

O QUE AS TORNA INOVADORAS?

80%
têm uma equipe dedicada à inovação

Média de
141 APIs
45% das quais são abertas

Média de
15
parcerias com startups

Média de
57
provas de conceito nos últimos 3 anos

Implementação
em <5
meses

Horizontais
Estruturas horizontais e espaços colaborativos

80%
utilizam IA e/ou aprendizado de máquina

6 em cada 8
comerciantes são mercados on-line

Diversificação
Uso diversificado de tecnologias do setor

Apoio interno à inovação

Diversas empresas – incluindo as que são consideradas mais tradicionais – estão incorporando a inovação a suas culturas internas. Há um motivo para isso: as startups disruptivas criam uma pressão por mudanças, modificando paradigmas por meio de uma atuação muito mais colaborativa, criativa e baseada na experimentação.

Os resultados deste estudo mostram que a intensidade da cultura interna colaborativa e integrativa de cada empresa determina até que ponto ela é vista como inovadora pelo mercado. Assim, a adoção explícita da inovação tem se tornado uma necessidade – e as empresas mais empenhadas em evoluir estão efetivamente transformando sua mentalidade corporativa.

INDICADORES DE QUE A SUA EMPRESA APOIA A INOVAÇÃO

- Presença de um departamento de inovação ou diretor de inovação
- Número de funcionários no departamento de inovação
- Presença de um laboratório de inovação ou outro espaço dedicado
- Número de desenvolvedores na equipe
- Número de APIs disponíveis
- Percentual de APIs abertas
- Percentual de APIs lançadas no último ano
- Número de parcerias com fintechs ou outras startups

"Nosso laboratório de inovação é muito mais do que uma incubadora ou aceleradora. Ele vai além do espaço físico, já que foi criado para mudar nossa mentalidade, que era de uma empresa centrada na manufatura, para a de uma startup ágil."

—Executivo de um dos principais varejistas de cosméticos do Brasil

Essa transformação, obviamente, acontece em ritmos e de maneiras diferentes por causa das diferenças de perfil. Os dados sugerem que companhias de mercados nativos do mundo digital figuram entre as que mais fortalecem suas culturas internas de inovação, seguidas de instituições financeiras. Por sua vez, varejistas com presença física estão nas últimas posições porque tiveram dificuldade em romper com seus processos antiquados.

MELHORES PRÁTICAS INOVADORAS

- Criar equipes e espaços físicos dedicados explicitamente à promoção da inovação
- Incorporar a inovação à cultura da empresa por meio de estruturas corporativas horizontais
- Utilizar APIs
- Trabalhar intensivamente com startups

Além de uma cultura interna estabelecida, o comportamento inovador depende de uma estrutura interna mínima para florescer. E os resultados desta pesquisa revelam que as empresas latino-americanas estão ansiosas para fazer isso acontecer: 95% das instituições financeiras e comerciantes já criaram as condições prévias necessárias. Mas é importante notar que, após uma análise mais detalhada, o grau de adoção da inovação varia.

Nesse sentido, predominam duas estratégias:

Modelo explícito: as organizações criam um departamento de inovação formalizado, chefiado por um diretor de inovação ou cargo similar, bem como espaços dedicados na forma de um laboratório ou outra infraestrutura. Na região, quatro em cada cinco companhias de vanguarda adotaram essa abordagem. Um exemplo é o Laboratório Avançado Banco do Brasil, que tem instalações em Brasília e no Vale do Silício, propiciando um ambiente colaborativo em toda a organização e também o acesso a tecnologias de ponta.

Neste grupo, existe apoio claro à experimentação de novas formas de pagamento, à biometria, ao blockchain, às parcerias com startups e a diversas outras estratégias. A desvantagem da abordagem explícita, entretanto, é que ela pode levar a um vácuo que limita os avanços a um único departamento. Se não forem gerenciadas de forma adequada, as melhorias permanecerão efetivamente em quarentena, com pouco impacto sobre as demais áreas da organização.

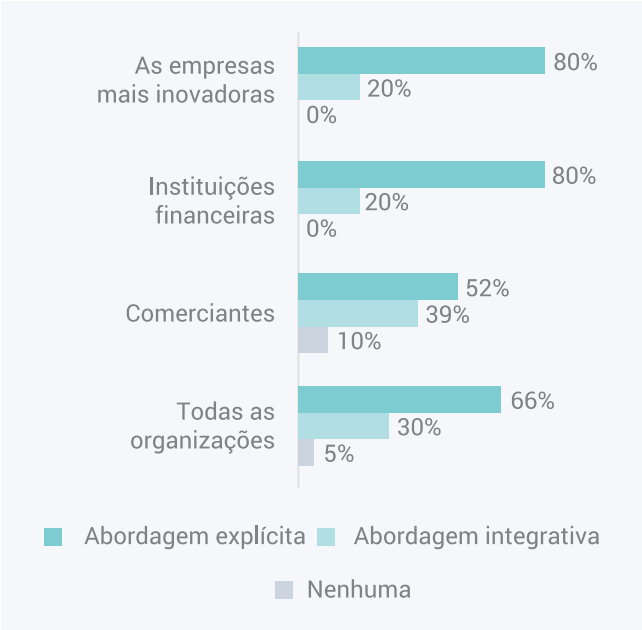
> "Todos os nossos escritórios são projetados para facilitar a inovação. São espaços abertos, compartilhados e equipados com todas as tecnologias que temos à disposição. Nosso objetivo é criar um espírito de colaboração."
>
> **—Comerciante digital líder**

Modelo integrativo: nesta estratégia, a inovação não fica limitada a um departamento porque é incorporada por outras áreas cruciais da empresa, como as que estão ligadas aos produtos, ao crescimento, à tecnologia e à transformação digital. Nesse sentido, a inovação está na descrição do cargo de muitos funcionários.

Em vez de um laboratório dedicado, adota-se uma abordagem integrativa, com plantas baixas abertas e espaços comuns para incentivar e facilitar a colaboração entre diferentes departamentos, por exemplo. Nesse modelo, a inovação tem maior potencial de ser profundamente incorporada à cultura e aos processos cotidianos.

Essa abordagem prevalece entre comerciantes nativos do mundo digital – as equipes são estruturadas de forma horizontal, e não vertical, o que incentiva a colaboração e a geração de ideias entre as equipes. Por sua vez, os comerciantes tradicionais incorporam inovações em um ritmo ligeiramente mais lento, inibidos por varejistas físicos tradicionais que relutam em digitalizar processos que se mostraram confiáveis no passado.

GRÁFICO 1. MODELOS DE INOVAÇÃO ADOTADOS PELAS EMPRESAS ENTREVISTADAS, PORCENTAGEM DAS ORGANIZAÇÕES



À primeira vista, os números do Gráfico 1 levam a crer que a inovação na América Latina está bem encaminhada. No entanto, cabe ressaltar que, entre os entrevistados da pesquisa, só 3% dos funcionários operacionais se dedicam à inovação – o percentual raramente excede 5%, mesmo entre as organizações com as maiores pontuações.

Mas há exceções: são as empresas nativas do mundo digital e as startups, que "carregam a inovação no seu DNA", integrando-a desde o início às suas culturas. Entre elas, de 80% a 100% dos funcionários estão ativamente envolvidos na inovação colaborativa. Rappi, Cabify e Mercado Pago são exemplos notáveis desse espírito pioneiro.

COLABORAÇÃO MAIS AMPLA (OU TÍMIDA) COM O ECOSSISTEMA

O que fica claro é que a inovação autêntica depende da colaboração e de parcerias. Por isso, o compartilhamento de dados via APIs e a integração com clientes e outros agentes servem de base para o desenvolvimento de produtos inovadores e promovem a transparência, por exemplo.

Ter diversas APIs é um fator altamente relacionado a inovações robustas. E os resultados da pesquisa revelam que as empresas mais inovadoras têm, em média, um impressionante número de 141 APIs (45% das quais são abertas), resultado superior à média regional, de apenas 48 APIs (33% delas abertas).

Nesse aspecto, os comércios com forte presença digital[5] (em especial os mercados on-line) lideram porque dependem de APIs para se integrarem perfeitamente a vendedores que utilizam suas plataformas, meios de pagamento e provedores de tecnologia de logística.

Por sua vez, as instituições financeiras estão atrás (embora tendam a registrar boas pontuações em outros indicadores internos de inovação). Isso reflete a sua relutância em abrir dados para terceiros e, principalmente, em migrar para um ambiente de abertura bancária (open banking).

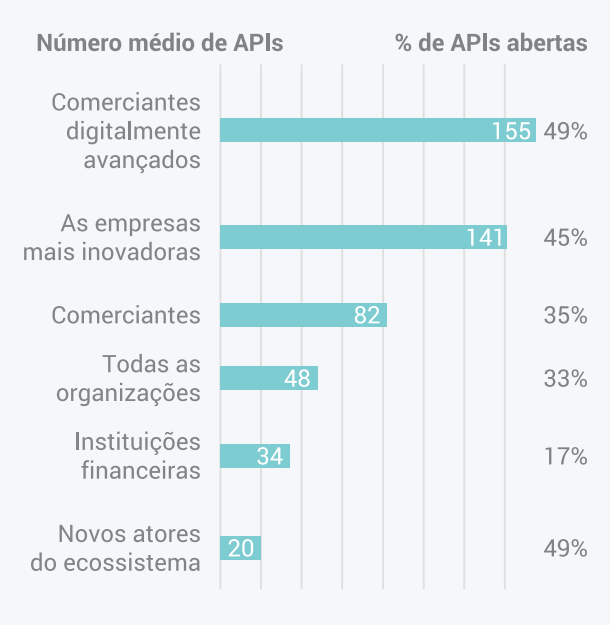
A IMPORTÂNCIA DAS PARCERIAS

Assim como a colaboração por meio de APIs, as parcerias com startups (uma prática da Visa, por exemplo, que envolve mentoria por parte de executivos da companhia), a proximidade com universidades e a incubação e a aceleração de empreendedores são fatores que ajudam as empresas a alavancar conhecimentos especializados, além das suas principais competências.

Nesse ponto, comerciantes e instituições financeiras trocam de posição. Os bancos se destacam com uma média de nove parcerias com fintechs por organização. Os comerciantes, por sua vez, ficam atrás nesse tipo de abordagem, com média de cinco parcerias (enquanto as 20 empresas mais inovadoras da região ostentam uma média saudável de 15).

5 Definidos como comerciantes cujo faturamento provenha principalmente do comércio eletrônico, ainda que também tenham presença física.

GRÁFICO 2. USO DE APIS



Uma característica comum entre as principais instituições financeiras latino-americanas é que elas adotam sistemas para se conectar com as startups, empreendedores e universidades.

Ao patrocinar maratonas de programação (hackathons) e campos de treinamento tecnológico, além de participar de comunidades de fintechs (exemplos de vanguarda são o BBVA Bancomer, no México, e o Banco do Brasil), as instituições frequentemente encontram soluções específicas para melhorar seus processos internos e oferecer produtos e serviços melhores.

As mais comuns são as tecnologias alternativas de pontuação de crédito, de processamento de pagamentos, de detecção de fraudes, inteligência artificial e de aprendizado de máquina (machine learning). Em alguns casos, os bancos chegam a incubar startups, fazer investimentos ou até comprá-las.

Entre os adquirentes, como o Bancolombia (Colômbia) e a VisaNet (Peru), é prática comum estabelecer parcerias com novos empreendimentos para promover a aceitação de cartões entre comerciantes da cauda longa. Por conta da sua abordagem prática em relação às parcerias, as instituições financeiras muitas vezes incubam startups, investem nelas ou até as adquirem diretamente.

"Valorizamos nossas parcerias com startups porque elas nos ajudam a oferecer novos produtos aos nossos clientes. Além disso, os serviços prestados por elas melhoram nossas operações internas."

—Executivo de instituição financeira chilena

Os comerciantes, por outro lado, costumam simplesmente contratar os serviços das startups, em vez de fazer investimentos diretos. O objetivo, diferentemente dos bancos, é aproveitar seus conhecimentos para melhorar a eficiência operacional e eliminar pontos problemáticos, enriquecendo a experiência geral do usuário. Ou seja, as parcerias se concentram principalmente em aspectos logísticos e de processamento dos pedidos.

GRÁFICO 3. PARCERIAS COM STARTUPS POR TIPO DE ORGANIZAÇÃO

Tipo de organização	Número médio de parcerias com startups
As empresas mais inovadoras	15
Instituições financeiras	9
Comerciantes	5

Com base nos exemplos citados, é possível concluir que o fortalecimento do apoio interno à inovação é o primeiro passo para que uma organização se torne inovadora e saia do *status quo*. Dedicar recursos à experimentação (orçamento, pessoal e infraestrutura), disponibilizar mecanismos de integração com parceiros via APIs e recorrer aos conhecimentos especializados de startups disruptivas são elementos básicos indispensáveis.

Eles permitem que as empresas não apenas ofereçam novidades ao mercado, mas também reajam com muito mais rapidez a mudanças de dinâmica no setor. E a boa notícia é que diversas empresas latino-americanas já deram esses primeiros passos para se distanciar dos concorrentes.

Execução

Além de uma cultura inovadora, empresas de ponta têm um histórico comprovado de execução bem-sucedida, demonstrando sua engenhosidade por meio do rápido desenvolvimento e da implementação de novos recursos, produtos e serviços.

As empresas mais inovadoras incluídas neste estudo são prova dessa hipótese. Suas histórias são convincentes: nos últimos três anos, as organizações mais inovadoras desenvolveram quase três vezes mais testes de soluções ou produtos relacionados a pagamentos, na comparação com a média regional.

Entre as organizações mais bem colocadas, 65% desses testes foram lançados no mercado, frente à média geral de 55%. E o tempo de comercialização também foi mais rápido, de 4,9 meses em média, contra 6,5 meses em média na região.

Entre os executores mais rápidos está o Rappi, que afirma fazer testes mensalmente – lançamentos recentes incluem o Rappi Prime, o RappiPay (um cartão de crédito de marca compartilhada com a bandeira Visa), códigos QR e a integração contínua de comerciantes parceiros.

PRINCIPAIS INDICADORES PARA MENSURAR A EXECUÇÃO

- Número de testes de produtos e soluções nos últimos três anos
- Percentual de protótipos lançados com sucesso
- Tempo de comercialização (da concepção à implementação)

GRÁFICO 4. DESEMPENHO DAS ORGANIZAÇÕES NO QUESITO EXECUÇÃO

	Provas de conceito relacionadas a pagamentos desenvolvidas nos últimos três anos	% que foi lançado no mercado	Média de meses até o lançamento no mercado
As empresas mais inovadoras	67	65%	4,9
Nativas do mundo digital [6]	47	62%	4,8
Média regional	20	55%	6,5
Instituições financeiras	17	51%	8
Comerciantes	20	60%	6
Novos atores	22	56%	5

Entre os tipos de empresa: Líderes gerais | Mais ativas | Mais eficazes | Mais ágeis

Os dados revelam que novos atores do ecossistema – a maioria startup – têm o melhor histórico de execução entre as três verticais. O processador de pagamentos internacionais dLocal é um excelente exemplo, tendo lançado mais de cem novos recursos e funcionalidades nos últimos três anos, incluindo conexões com adquirentes e meios de pagamento locais, roteamento dinâmico de transações, geração de boletos bancários móveis[7], sete recursos avançados de finalização de compra e desembolsos.

Com pequenas equipes e grandes ambições, startups como a dLocal são as mais ativas na produção de testes e, ao mesmo tempo, as mais rápidas em lançá-los no mercado.

Em comparação à média regional, as empresas mais inovadoras deste estudo desenvolveram quase três vezes mais testes de soluções e produtos relacionados a pagamentos. E lançaram 10% a mais, com desenvolvimentos mais rápidos (4,9 meses em média, frente aos 6,5 meses, em média, na região).

Além do Banco Itaú, outras instituições financeiras com bom desempenho de execução são o Nubank, o Banregio (México) e o Bancolombia (Colômbia). Entre os adquirentes, o Credibanco (Colômbia) e a VisaNet (Peru) lideram.

Em geral, no entanto, as instituições financeiras como um todo ficam atrás de comerciantes e startups. Como essas instituições utilizam sistemas antigos, a tarefa de acompanhar a velocidade de execução dos novos agentes do setor tende a ser desafiadora.

Esse fato parece não condizer com a excelência demonstrada por elas no apoio interno à inovação, com os emissores e os adquirentes liderando na região. Essa aparente contradição, no entanto, ressalta uma importante realidade: embora abrir um laboratório de inovação e contratar uma equipe dedicada sejam pré-requisitos necessários, a inovação genuína não pode ocorrer em uma bolha. A execução agressiva é tão essencial quanto um planejamento cuidadoso. E, de modo geral, empresas nativas do mundo digital apresentam um desempenho superior nessa categoria.

6 Definidas como empresas que "nasceram digitais", ou seja, se lançaram no mercado com um modelo exclusivamente digital, sem presença física.

7 Meio de pagamento muito popular no Brasil, o boleto bancário consiste em uma fatura eletrônica que pode ser paga pela internet ou em dinheiro em agências bancárias ou estabelecimentos afiliados, como supermercados.

Uso de novas tecnologias

O terceiro componente da inovação é o uso de tecnologias. Para explorar esse fator, procuramos descobrir até que ponto as empresas latino-americanas implementam as soluções mais avançadas dos seus setores de atuação: inteligência artificial, aprendizado de máquina (machine learning), blockchain, chatbots, carteiras digitais, biometria e tokenização, para citar algumas tecnologias.

Os níveis de adoção variam. Enquanto quatro em cada cinco das empresas mais inovadoras já utilizam inteligência artificial e aprendizado de máquina, pouco mais da metade (53%), entre todas as organizações consultadas para este estudo, adota essas tecnologias.

Varejistas digitalmente avançados, como Decolar.com, Cabify, Viajes Éxito e Netshoes, fazem, em média, 80% das suas vendas pela internet, mas esse número cai para 7% entre varejistas físicos[8]. E, embora uma média de 26% das vendas de varejistas do comércio eletrônico sejam feitas por meio de dispositivos móveis, 32% dos comerciantes pesquisados ainda não têm um aplicativo móvel.

PRINCIPAIS INDICADORES PARA MENSURAR O USO DE NOVAS TECNOLOGIAS

1. Uso de tecnologias de ponta do setor (entre outras):

- Análises de dados
- Inteligência artificial
- Aprendizado de máquina
- Chatbots (robôs de conversação)
- Blockchain
- Biometria
- Carteiras digitais
- Códigos QR
- Tokenização
- Cadastro de cartões diretamente no site de compra
- Tecnologia de pagamento por aproximação/NFC
- Internet das coisas (IoT, na sigla em inglês)
- Recursos omni-channel

2. Penetração do comércio eletrônico e do comércio móvel

8 Esse número inclui comerciantes físicos que vendem apenas pela internet e exclui comerciantes puramente físicos que não fazem vendas on-line.

O certo é que a maioria das empresas tem o mesmo objetivo de adotar novas tecnologias. Elas voltam sua atenção cada vez mais para o cliente, que serve de inspiração para as experimentações. O objetivo é reduzir atritos no processo de compra e proporcionar ao usuário uma experiência on-line mais intuitiva, oferecendo maior personalização; maximizando a flexibilidade e a escolha; e criando experiências memoráveis que encantam e inspiram.

As empresas com o melhor desempenho nesses aspectos também são as mais propensas a aumentar a fidelidade do cliente e a superar a concorrência. A próxima seção analisa como as empresas mais inovadoras da região estão incorporando as principais tecnologias para transformar a experiência dos clientes.

NAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

Nessas organizações, a adoção de novas tecnologias é predominantemente experimental. Embora liderem na região em termos de uso das tecnologias inovadoras citadas anteriormente, a maioria das empresas desse setor está em um processo exploratório da inovação.

Ao mesmo tempo, porém, os bancos têm acesso a enormes quantidades de dados valiosos sobre consumidores. Assim, muitos estão nos estágios iniciais da captura, segmentação e análise desses dados para liberar seu enorme potencial.

Inteligência artificial (IA) e aprendizado de máquina

50% das instituições financeiras utilizam IA e aprendizado de máquina

Embora a IA continue sendo uma tecnologia incipiente, as principais instituições financeiras estão explorando ativamente seus recursos. Os casos de uso incluem o monitoramento de agências para segurança por meio da captura do movimento de clientes e da detecção de comportamentos considerados erráticos. Há também call centers e chatbots baseados na solução para o melhor atendimento ao cliente. Os bancos também estão explorando a capacidade de a IA calcular margens e alocar capital para investimento.

Já o aprendizado de máquina está em uma fase ainda mais experimental. Isso porque muitas empresas desse setor lutam na região para melhorar sua experiência de usuário, concentram-se mais em produtos do que nos clientes. Isso é um problema quando concorrentes digitais atraem clientes com excelentes interfaces de usuário, sobretudo em dispositivos móveis. Por essa razão, a maior parte do aprendizado de máquina é tão incipiente. Além disso, a tecnologia é usada para gerenciar plataformas de CRM e reduzir fraudes.

Blockchain

13% das instituições financeiras utilizam blockchain

Atualmente em fases extremamente incipientes, blockchain é utilizado por apenas 8% das empresas entrevistadas – quase exclusivamente brasileiras, com as instituições financeiras na liderança. Os usos da blockchain variam amplamente, abrangendo desde transferências monetárias internacionais e projetos de segurança cibernética até contratos inteligentes e recursos cada

vez mais avançados para plataformas de comércio eletrônico. A maioria das organizações não entende a blockchain ou como a tecnologia pode beneficiar seus negócios – só as que se mostram dispostas a investir recursos em aprendizado e experimentação estão envolvidas com a tecnologia.

Carteiras digitais

17% dos emissores criaram suas próprias carteiras digitais

A maioria dos emissores está experimentando carteiras digitais. Muitos criaram suas próprias soluções, mas quase todas são de circuito fechado e disponíveis apenas para os portadores de cartões de cada banco. Esses produtos possibilitam pagamentos móveis via NFC, código QR ou senha; facilitam pagamentos de comércio eletrônico; e/ou permitem ao cliente cancelar ou desativar seus cartões de crédito e débito. Um percentual maior (22%) se integrou a uma carteira desenvolvida por terceiros, principalmente o Samsung Pay no Brasil e no México. Por se tratarem de produtos novos – a maioria foi lançada nos últimos dois anos –, o nível de adoção pelos consumidores ainda é baixo. Os bancos, por sua vez, estão estudando a proposta de valor da tecnologia e seus possíveis casos de uso. De um modo geral, os emissores latino-americanos estão apenas no início do caminho para possibilitar pagamentos móveis.

Biometria

39% dos emissores utilizam a solução

O uso mais nítido entre os bancos é nos caixas eletrônicos, em que a impressão digital é usada para autenticação do usuário. Os bancos brasileiros estão à frente nesse aspecto: o Banco do Brasil utiliza a leitura de impressões digitais em seus caixas eletrônicos desde 2013. Os emissores mais inovadores, por sua vez, estão compilando bases de dados de usuários para oferecer reconhecimento facial, efetivamente "ensinando" suas plataformas de inteligência artificial a ler rostos. Outras organizações, como o Bradesco, implementaram um sistema de autenticação baseado na leitura das veias da palma da mão para permitir que os clientes usem caixas eletrônicos sem a necessidade de digitar senha.

Portfólios de cartões

Os emissores registraram avanços significativos nesse campo

Um dos principais indicadores da inovação é o grau em que os emissores estão melhorando seus portfólios de produtos de débito. Em muitos casos, o uso desse tipo de cartão em transações de comércio eletrônico e internacionais é limitado devido a preocupações com fraudes. Como os cartões de débito são mais acessíveis do que os de crédito, a melhoria dos portfólios aumenta o acesso a pagamentos eletrônicos entre o público geral.

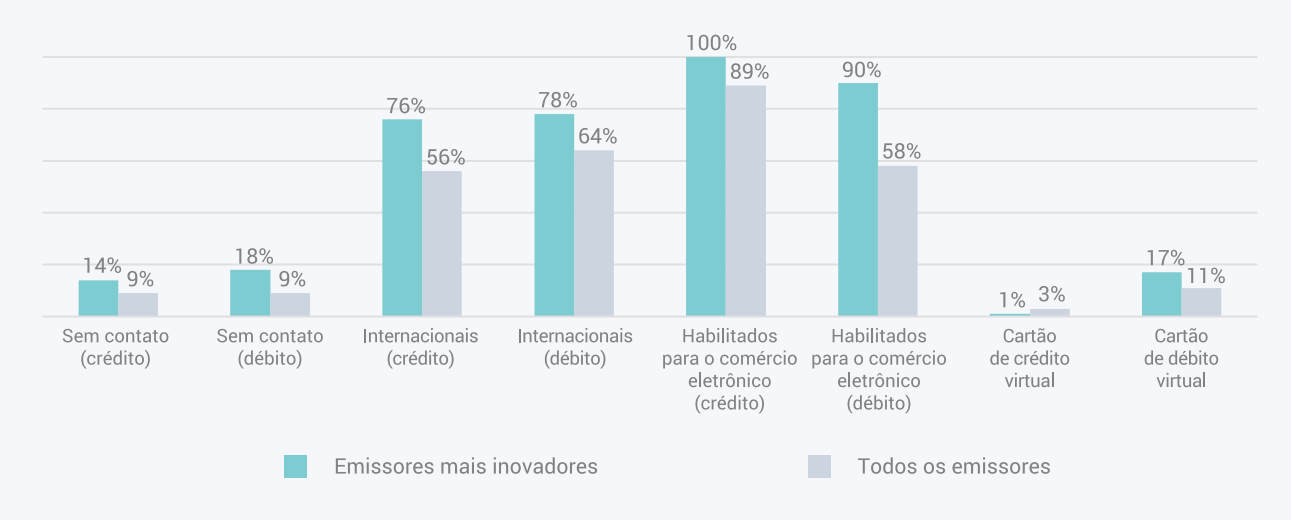
Em média, 90% dos portfólios de cartões de débito dos emissores mais inovadores da nossa pesquisa estão habilitados para o comércio eletrônico, frente a um percentual geral de 58%. Muitos emissores ainda temem a perspectiva de fraudes generalizadas, uma vez que na função débito os fundos acessados representam o saldo real dos clientes (nos de crédito, os recursos são emprestados).

Por isso, os bancos tradicionais se opõem à ideia de equipar seus cartões de débito com um código de verificação do cartão (CVV) para possibilitar transações no comércio eletrônico – na maioria dos mercados (exceto no México), estes cartões ficam muito atrás dos de crédito em ter volume de operações de comércio eletrônico.

Essa tendência é significativa. Afinal, o comércio eletrônico não diz respeito apenas ao varejo on-line tradicional. Ele abrange uma ampla rede que inclui serviços inovadores, como Uber e Netflix, e também transações por meio de aplicativos/assinaturas (muitos dos quais são plataformas em que os cartões do usuário ficam registrados). Emissores que permitem aos portadores de seus cartões de débito acessar essas plataformas têm mais chances de se tornar a primeira escolha em compras nesses tipos de comércio – e, como permitem o cadastro de cartões, fica difícil para outros cartões tomarem sua posição. Com o crescimento dos aplicativos na América Latina, os emissores que facilitem o dia a dia dos consumidores têm uma nítida vantagem sobre a concorrência.

Da mesma forma, emissores inovadores vêm migrando seus portfólios de cartões (de débito e crédito) para a tecnologia de pagamentos por aproximação, ideal

GRÁFICO 5. INOVAÇÃO NOS PORTFÓLIOS DE CARTÕES DE EMISSORES



para cartões de débito pelo valor médio menor por operação (na região, os cartões de crédito são geralmente usados em compras de alto valor que precisam ser parceladas). Assim, emissores que priorizam cartões de débito para implementar o NFC têm mais chances de disseminar essa tecnologia.

Adquirentes

100% possibilitam pagamentos recorrentes e 71% oferecem compras de 1 clique

Nesse grupo, as transações não presenciais respondem por um terço de todo o volume de compras com cartão. Essa conquista se deve a melhorias na experiência com o comércio eletrônico: 100% das empresas possibilitam pagamentos recorrentes e 71% oferecem compras com um único clique. Essa evolução é resultado de investimentos em ferramentas antifraude mais eficazes e da integração com carteiras digitais para o comércio eletrônico.

Além disso, os adquirentes estão se integrando a agregadores de comerciantes para ampliar a aceitação de cartões no mundo físico, o que leva à expansão do mercado de POS móvel. Agregadores como PayClip e Bill Pocket, no México; PagSeguro, no Brasil; e VendeMás, no Peru, são algumas das empresas com as quais os adquirentes trabalham em parceria para atender varejistas da cauda longa.

No geral, os tradicionais terminais POS estão sendo atualizados para aceitarem as compras por aproximação. Por isso, 68% desses equipamentos dos adquirentes inovadores deste estudo estão habilitados para pagamentos sem contato.

A despeito desses esforços, ainda há muito a ser feito: atualmente, os POS ativos representam 6% do total (e só 4% do volume), sendo que os cartões sem contato respondem por apenas 5% do volume de compras presenciais.

Com o aumento dos investimentos nessas tecnologias e da conscientização sobre elas, seu uso e penetração de volume também crescerá.

COMERCIANTES

Entre 17 varejistas físicos, apenas 7% das vendas são feitas na internet

Os comerciantes adotam uma variedade maior de tecnologias do que as instituições financeiras. Por sua vez, diversos supermercados e grandes cadeias de lojas estão em um estágio inicial de digitalização – 41% dos varejistas físicos participantes deste estudo não têm um aplicativo móvel e muitos não vendem seus produtos na internet.

Entre 17 varejistas físicos, apenas 7% das vendas são feitas na internet, frente a 40% entre todos os comerciantes. Um motivo: o crescimento do comércio eletrônico só se tornou uma realidade para os supermercados em 2018. Atualmente, esses estabelecimentos nativos do mundo físico, que há décadas dependem de processos manuais, estão correndo desesperadamente para compensar o tempo perdido em um ambiente cada vez mais digital.

No outro extremo, os comerciantes nativos do mundo digital, como Decolar.com, Easy Taxi, Rappi, Amazon e Netshoes, estão muito à frente de seus concorrentes tradicionais com relação à adoção de tecnologias, investindo em aprendizado de máquina e inteligência artificial para melhorar sua experiência on-line, reduzir fraudes, otimizar o processamento de pedidos e aumentar o engajamento dos clientes. As companhias aéreas estão, inclusive, explorando a análise de dados para otimizar o uso de combustível nos aviões.

Os programas de fidelidade oferecidos por esses comerciantes estão evoluindo com a mesma rapidez: em vez de esquemas tradicionais de conversão de compras em pontos, eles estão adotando um modelo de assinatura ou adesão semelhante ao Amazon Prime.

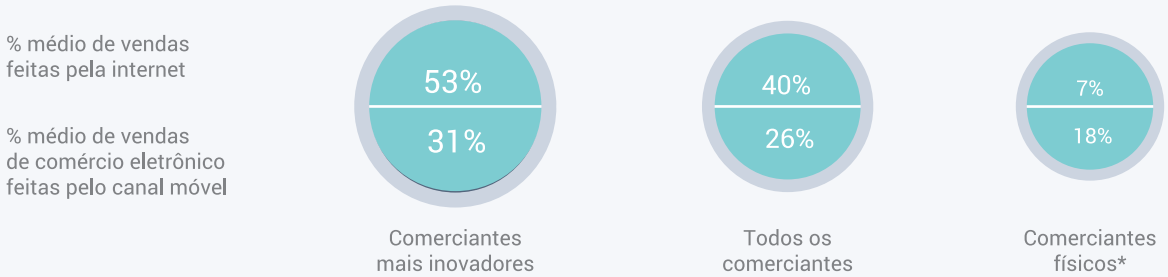
Ao mesmo tempo em que impulsionam a fidelidade do cliente, esses modelos lançam as bases para a expansão em outras verticais. A assinatura do Rappi Prime, por exemplo, dá ao usuário acesso a uma carteira digital que permite pagamentos P2P (a funcionalidade de fazer pagamentos a comerciantes deve ser habilitada em breve).

Já os varejistas físicos mais inovadores estão se reinventando de diversas maneiras, geralmente centrados em proporcionar experiências memoráveis em suas lojas. Um dos principais mercados on-line e de varejo do Brasil, a Magazine Luiza eliminou filas nas suas lojas ao adotar terminais POS sem fio que permitem aos vendedores finalizar a venda em qualquer lugar do estabelecimento.

A loja-conceito do Ponto frio utiliza tecnologia 4D, que proporciona uma experiência multissensorial que vai além do habitual, como a dispersão no ambiente de cheiro de roupa limpa na seção de eletrodomésticos. A OfficeMax vem explorando a ideia de incorporar espaços de co-working a suas lojas, enquanto vários comerciantes da região estão desenvolvendo a tecnologia “Scan and Go”, que permite ao cliente escanear e pagar suas compras por meio de um dispositivo móvel, evitando totalmente as filas.

No plano mais elevado das estratégias, muitos comerciantes trabalham para eliminar qualquer atrito nos terminais POS, proporcionando flexibilidade por meio da ativação de recursos omni-channel e oferecendo ao cliente experiências satisfatórias que não sejam exclusivamente transacionais.

GRÁFICO 6. USO DO COMÉRCIO ELETRÔNICO POR COMERCIANTES



*Inclui apenas comerciantes físicos que fazem vendas pela internet. Comerciantes sem atividade no comércio eletrônico foram excluídos.

No que se refere a tecnologias específicas, algumas tendências adicionais já se destacam:

Omni-channel

76% dos comerciantes com presença física possibilitam o processamento de pedidos por múltiplos canais

Muitos dos principais varejistas da América Latina estão voltando seu foco para a implementação de soluções omni-channel, permitindo que o cliente compre, pague e retire suas compras usando qualquer canal e qualquer meio de pagamento. Um dos exemplos mais notáveis é a Via Varejo (Pontofrio), no Brasil, que criou pontos de retirada para produtos comprados pela internet com armários que se abrem via código QR, disponíveis em postos de gasolina, lojas do Pontofrio e agências dos correios. O desenvolvimento de IA e de aprendizado de máquina para gerenciar melhor os sistemas e os desafios de estoque também estão em evolução. Até mesmo comerciantes físicos sem presença no comércio eletrônico buscam formas de participar de vendas multicanal.

No México, a Oxxo aceita compras on-line feitas em dinheiro nas suas lojas, bem como a entrega e a retirada de produtos comprados pela internet, inserindo-se com sucesso na cadeia de valor do comércio eletrônico. Em 2019, a empresa também planeja testar um serviço de entrega por meio de um aplicativo. Outras empresas, por sua vez, estão se integrando a aplicativos de entrega sob demanda, como Rappi e Glovo, em um movimento que permite que varejistas mais tradicionais tenham uma presença on-line sem a necessidade de realizar grandes investimentos em infraestrutura.

Carteiras digitais

35% aceitam carteiras digitais para compras presenciais em lojas

A maioria dos comerciantes gostaria de ser considerada inovadora e vanguardista pelos consumidores. Não é de se surpreender que a aceitação de pagamentos móveis com carteiras digitais em compras presenciais nas lojas esteja em alta em toda a América Latina, inclusive para produtos específicos, como o Samsung Pay, o Apple Pay ou o BBVA Wallet.

No comércio eletrônico e móvel, no entanto, a maior necessidade de utilização de carteiras digitais tem a ver com a estratégia de evitar a monotonia da inserção de credenciais de pagamento em um site ou aplicativo móvel responsivo. Por esse motivo, o Mercado Pago, o PayPal e outras carteiras que permitem o cadastro de cartões conquistaram uma fatia considerável do comércio eletrônico da região.

Os comerciantes mais na vanguarda estão criando suas próprias carteiras para não depender de terceiros. Esses produtos podem aumentar drasticamente a comodidade do cliente, como é o caso do RappiPay, no qual as credenciais do cartão são salvas automaticamente no aplicativo para serem usadas a qualquer momento. Outros ampliam o acesso a pagamentos eletrônicos para quem não tem conta bancária. O principal exemplo dessa estratégia é o Amazon Cash, uma carteira digital que permite aos clientes colocar crédito nas suas contas Amazon (em dinheiro) em lojas afiliadas para usar o saldo na Amazon.com.

Recursos para o mercado on-line

Uma das tendências mais notáveis entre comércios latino-americanos é a rápida evolução na adoção de um modelo de mercado on-line. O Mercado Livre e o Decolar.com foram os primeiros mercados on-line a se expandirem para a América Latina – e, segundo tendências globais, esse movimento acelerou nos últimos cinco anos. Do crescimento de grandes varejistas on-line brasileiros, como o Netshoes, à chegada na região de gigantes da internet, como Uber, AirBnb e Amazon, passando pelo surgimento de aplicativos locais da chamada "economia sob demanda" (gig economy), os mercados on-line estão desafiando agressivamente os princípios do comércio latino-americano.

No total, 95% dos executivos entrevistados para este estudo afirmaram adotar um modelo de mercado on-line ou desenvolver recursos para atuar nesse tipo de mercado. O padrão é claro: não só as empresas com modelos de mercado on-

line estão invadindo o comércio latino-americano, mas varejistas tradicionais também avançam – embora com relutância – na mesma direção.

Em 2017, o Walmart começou a integrar vendedores independentes à sua plataforma de comércio eletrônico no México, em um esforço para concorrer com a Amazon. Em 2018, para impulsionar seus negócios no setor de alimentação, a empresa adquiriu o aplicativo chileno Cornershop, uma plataforma de compra e de entrega de alimentos. No mesmo ano, a loja de departamentos chilena Falabella, líder do setor, adquiriu a loja on-line Linio. E diversos outros comerciantes físicos estão seguindo os mesmos passos: 35% são dos mercados on-line puros, 29%, mercados on-line parciais, dedicando parte de seus sites a vendedores independentes, e outros 26% estão desenvolvendo recursos para atuar no mercado on-line.

O modelo de mercado on-line é inovador por se basear inerentemente na tecnologia, permitindo que as empresas colham os benefícios do comércio sem fazer nenhum trabalho pesado, como manter estoques de mercadorias. Embora a Amazon detenha ativos físicos de logística, por exemplo, outros mercados on-line, como o Uber, não têm essa necessidade, já que fornecem uma plataforma na qual empresas ou prestadores de serviços independentes vendem seus serviços. E Rappi e Cornershop vão ainda além: não detêm a infraestrutura logística (os veículos pertencem aos entregadores) ou produzem as mercadorias que estão sendo entregues, funcionando como uma plataforma tanto para indivíduos venderem seus serviços de entrega como para empresas locais disponibilizarem seus produtos.

Novos atores do ecossistema

Agregadores, facilitadores de pagamentos e startups se baseiam, por definição, na tecnologia. Suas plataformas os colocam em uma posição ideal não apenas para atender a novos grupos de consumidores e comerciantes não tradicionais, mas também para se integrarem a diversas instituições financeiras e meios de pagamento.

Quase dois terços (63%) utilizam IA e aprendizado de máquina, em comparação a 50% das instituições financeiras e 48% dos comerciantes em geral. O uso que eles fazem dessas ferramentas também tende a ser mais avançado e fundamental para seus processos cotidianos – e não uma experimentação ou projeto marginal. Eles costumam usar o aprendizado de máquina, por exemplo, para fins preditivos, como detecção de fraudes, avaliação de risco de crédito, previsão do comportamento de compras na internet e roteamento automatizado de transações para a otimização de taxas de autorização de pagamento.

A simplicidade e a flexibilidade são os seus pontos fortes. Para muitos facilitadores de pagamento que trabalham com comerciantes de comércio eletrônico, por exemplo, oferecer uma única API que possibilite conexões com vários meios e recursos de pagamento constitui uma vantagem competitiva – a API única da dLocal dá a comerciantes acesso a mais de 250 meios de pagamento em toda a América Latina. Centrada na habilitação de recursos para o comércio eletrônico, a startup peruana Culqi tem uma API aberta que permite aos comerciantes conexão com todos os serviços oferecidos pela empresa, incluindo pagamentos recorrentes e de um único clique em tempo real. Essa estratégia possibilita um potencial de escalonamento máximo tanto para a empresa como para seus clientes. Essas e outras empresas se definem por sua agilidade e capacidade de preencher lacunas no atual ecossistema de pagamentos por meio do desenvolvimento e da implementação de produtos responsivos.

Projeção atual e capacidade de escalonamento

O tamanho da empresa é inversamente proporcional à inovação – as maiores podem ser também as mais conservadoras e as mais lentas em se adaptar às mudanças porque tendem a ter grandes infraestruturas e altas despesas gerais que prejudicam sua capacidade de resposta. Por outro lado, uma grande base de clientes contribui para a capacidade de escalonamento. As empresas mais inovadoras, segundo esta pesquisa, abrangem algumas das maiores instituições financeiras e varejistas da América Latina, bem como pequenas empresas promissoras de rápido crescimento.

Um indicador mais eficaz da inovação de uma empresa é analisar sua capacidade de transpor fronteiras internacionais. Para expandir os negócios, é preciso ter uma enorme flexibilidade e poder de resolução de problemas: acomodar as preferências dos clientes, adaptar-se a diversos ambientes regulatórios, lidar com níveis oscilantes de concorrência e diferentes estruturas setoriais, novos meios de pagamento locais e diferenças na prontidão geral do mercado. Ou seja, “exportar” a presença de mercado com rapidez e sucesso indica agilidade, resiliência e competência criativa de resolução de problemas.

O número médio de mercados de atuação das organizações na região é de apenas 2,9. Entre as 20 empresas mais inovadoras, o resultado dobra para 5,4. Como era de se esperar, companhias aéreas e empresas de viagens apresentam o melhor desempenho nessa categoria: LATAM Airlines, Decolar.com e Aeroméxico lideram na região, com presença em mais de 15 mercados cada.

Já as companhias digitais têm uma vantagem inerente ao ampliar seus negócios internacionalmente, uma vez que não precisam construir lojas físicas ou enviar produtos. Para o Cabify, Easy Taxi e Mercado Livre, por exemplo, os consumidores precisam apenas de uma conexão com a internet para acessar seus serviços. Essa é mais uma razão pela qual o modelo de mercado on-line contribui para maior agilidade, criando uma plataforma para que empresas e indivíduos locais – independentemente da sua localização – comprem e vendam pela internet.

Mas um grande desafio que as empresas digitais enfrentam para ampliar seus negócios está relacionado aos meios de pagamento. Nas vendas on-line, os cartões de crédito internacionais representam menos de 50% do volume total de transações –cartões de crédito nacionais, cartões de débito e meios de pagamento alternativos respondem pelo restante. Sendo assim, para alcançar efetivamente o público em um determinado mercado, é necessário se integrar a instituições financeiras locais, o que, por sua vez, exige a criação de uma pessoa jurídica, além de outros obstáculos burocráticos.

É aqui que entram os provedores de pagamento inovadores. Ebanx e dLocal, por exemplo, criaram modelos disruptivos que possibilitam o comércio eletrônico internacional com a utilização de meios de pagamento locais, contornando muitos dos obstáculos citados acima. Para facilitar fluxos de pagamentos em mercados essenciais, o Mercado Livre desenvolveu sua própria plataforma de pagamentos (Mercado Pago). Ou seja, a colaboração com empresas desse tipo para ampliar a disponibilidade de serviços aos consumidores em toda a América Latina será um elemento cada vez mais crítico para a promoção da inovação.

Como destacado nesta seção, os níveis de inovação na América Latina são discrepantes. Instituições financeiras de grande peso, alguns comerciantes físicos e organizações digitais lideram o caminho, enquanto a adoção de inovações entre outros agentes do ecossistema varia significativamente.

Por isso, as empresas mais inovadoras servem de referência para as que mantêm modelos de negócio mais tradicionais, indicando os caminhos da inovação.

Na próxima seção, veja em mais detalhes o panorama da inovação em cada mercado analisado.

Inovação em cada país

BRASIL

O Brasil pode ser considerado o líder latino-americano em inovação tecnológica, abrigando oito das empresas mais inovadoras da região. Esse fato se deve, principalmente, ao pujante ecossistema de entidades financeiras e comerciais, incluindo os maiores bancos da região e grupos varejistas de nível internacional.

Além disso, algumas das maiores histórias de sucesso da região, como os aplicativos 99 Taxis e Easy Taxi, foram cultivadas no fértil solo do Brasil. Outras organizações inovadoras do país incluem os varejistas Magazine Luiza, O Boticário, Pontofrio e Netshoes, além de Itaú, Bradesco, Santander, Cielo e Trigg.

Um robusto ecossistema propicia a inovação no setor de pagamentos. Com uma visão voltada para o futuro, os reguladores impuseram a interoperabilidade entre cartões há quase uma década, o que acabou com monopólios bancários, fomentou a concorrência entre adquirentes e levou ao surgimento de agregadores e facilitadores de pagamentos.

Por essa razão – e pela sua dimensão e outras características atrativas –, o Brasil foi o primeiro país da região a atrair empresas globais de tecnologia, como Netflix, Facebook, Google e Uber. Um outro indicador: o Apple Pay e o Samsung Pay foram lançados primeiro no país.

Por fim, o competitivo setor de pagamentos atraiu centenas de milhões em capital de risco para as fintechs – cada vez mais detentores de mercado. Por isso, as startups brasileiras atraíram quase 90% dos US$ 570 milhões investidos em fintechs em 2017 na região. Além disso, seis dos dez maiores negócios latino-americanos na área de tecnologia financeira naquele ano aconteceram no Brasil[9].

Ou seja, em comparação com outros mercados da região, as empresas brasileiras lideram em inovação de alta tecnologia, incorporando ao seu DNA soluções avançadas, como o aprendizado de máquina, a inteligência artificial e o big data, em um ritmo muito mais rápido do que os países vizinhos.

As fintechs e instituições financeiras locais, por exemplo, começam a adotar o blockchain, que praticamente é desconhecida em outros países da região. Por sua vez, bancos e varejistas começaram a explorar a biometria com ênfase no reconhecimento facial, bem como a tokenização, chatbots e outras ferramentas de ponta.

Por todas essas razões, o Brasil está bem posicionado para continuar a liderar, abrindo o caminho para outros mercados que queiram seguir os seus passos.

MÉXICO

Enquanto o Brasil lidera em alta tecnologia, o México está à frente em inovação de modelos de negócios, demonstrando uma adaptabilidade inigualável às constantes mudanças nas condições empresariais. Cinco das empresas mais inovadoras da América Latina são mexicanas.

9 Fintech Global. Março de 2018. "Na América Latina, o investimento em fintechs atingiu níveis recordes, com uma arrecadação de quase US$ 600 milhões em 2017". http://fintech.global/fintech-investment-in-latin-america-reached-record-levels-with-almost-600m-raised-in-2017/

Instituições financeiras como o BBVA Bancomer, o Banregio e o HSBC são líderes em tecnologia bancária e de pagamento, enquanto varejistas como Amazon e Aeroméxico estão em primeiro lugar em comércio eletrônico. A Oxxo, por sua vez, figura entre os principais líderes em inovações físicas, ao passo que startups como PayClip e Conekta são campeões da comunidade de fintechs.

Com a penetração do cartão de crédito de apenas 10% da população[10], muitos consumidores mexicanos ainda não têm acesso a um meio de pagamento eletrônico. Assim, as empresas inovadoras mexicanas têm concentrado seus esforços na criação de novas estratégias para ampliar o acesso ao sistema bancário.

Além de desenvolver soluções omni-channel, que integram canais digitais e físico, proporcionando ao cliente uma flexibilidade sem precedentes, elas têm criado novos canais para serviços financeiros – como o exitoso cartão pré-pago da Oxxo, o Saldazo, e o aplicativo bancário Hey, do Banco Banregio – e soluções de pagamento alternativas que possibilitam o acesso ao comércio eletrônico para consumidores sem conta bancária.

Os principais exemplos, neste caso, são o produto Amazon Cash, da Amazon, e a linha de crédito digital para compras on-line Crédito Elektra, concedida pela rede varejista Elektra a pessoas sem cartão de crédito.

As fintechs também prosperam. Relatórios elaborados pela Finnovista indicam que o país abriga mais de 300 empresas com este perfil, com foco em pagamentos, remessas e empréstimos. Essas startups buscam promover a democratização dos pagamentos digitais, utilizando tecnologias como carteiras digitais, aceitação de pagamentos com cartão utilizando o celular como terminal (mPOS) e canais alternativos para a emissão de cartões.

No início de 2018, o governo mexicano deu uma força aprovando a primeira legislação referente a fintechs da América Latina, cuja aplicação ajudará a garantir um futuro promissor para a economia digital e a adoção de inovações no país.

10 Relatório Findex do Banco Mundial, 2018.

COLÔMBIA

Quatro das vinte empresas mais inovadoras da região estão no país. Assim como no México, as organizações inovadoras se dedicam a ampliar o acesso da população a meios de pagamento e serviços bancários eletrônicos. Entre elas, destacam-se o BBVA e o Davivienda, o processador de pagamentos Credibanco e os varejistas Éxito e Carulla.

Mas o grande destaque é a plataforma de entrega on-line Rappi. Não há prova maior do potencial da Colômbia do que o enorme sucesso alcançado por esse player, uma das poucas startups latino-americanas a ser avaliada em mais de US$ 1 bilhão.[11]

Serviços de entrega sempre foram populares entre os colombianos, e o Rappi aproveitou esse fenômeno para criar uma estrutura digital robusta, agilizando processos tanto para consumidores quanto para comerciantes.

11 Clark, Kate. 2018. Tech Crunch. “Rappi raises $200M as Latin America tech investment reaches new heights.” https://techcrunch.com/2018/08/31/rappi-raises-200m-as-latinamerican-tech-investment-reaches-new-highs/.

Somente em Bogotá, o serviço conta com mais de 4.000 motoristas (conhecidos como Rappitenderos) – e com um número ainda maior no Brasil, México, Chile, Peru, Uruguai e Argentina. Atualmente, o Rappi está prestes a fazer pelos meios de pagamentos, com o lançamento da carteira digital RappiPay, o que fez pela entrega em domicílio. Ao possibilitar tanto pagamentos P2P quanto pagamentos pelo aplicativo da marca, a plataforma tem o potencial de habilitar outros recursos de pagamento – como de faturas, de compras on-line e presenciais –, além de poder funcionar como um banco.

Já a incorporação do uso de um cartão pré-pago e de um sofisticado sistema de tecnologia ajuda os entregadores da empresa a diminuir o uso de dinheiro e aumentar a segurança. De modo semelhante, outras plataformas digitais de pagamento, como a Nequi, do Bancolombia, estão criando maneiras de tornar os pagamentos digitais mais acessíveis e atraentes para a população.

ARGENTINA

Apesar dos seus persistentes problemas econômicos, o país tem uma das indústrias de desenvolvimento de software mais robustas da região, com profundos conhecimentos sobre design e experiência do usuário.

Esse fator positivo lançou as bases para o surgimento de poderosas empresas digitais – duas das maiores histórias latino-americanas de sucesso no comércio eletrônico têm origem na Argentina.

O Mercado Livre é o maior site deste tipo na região em número de visitantes e sua empresa-irmã, o Mercado Pago, é o maior ecossistema de pagamentos de circuito fechado. Por sua vez, a Decolar.com lidera como agência de viagens on-line em volume, com forte presença em 21 países até o momento.

Do lado negativo, o turbulento cenário político e econômico sufocou o apoio à inovação ao assustar repetidamente possíveis investidores. Esse ambiente limitou justamente o desenvolvimento de um ecossistema robusto de startups. Ainda assim, novas oportunidades são iminentes: em janeiro de 2019, a Prisma, o maior adquirente da Argentina, concordou em vender 51% das suas ações para a empresa de capital privado Advent International, por exemplo[12]. Quando essas negociações forem finalizadas, a mudança de mercado poderá criar condições favoráveis para que startups de pagamentos entrem no jogo com produtos e serviços inovadores.

Esse fato, aliado a outras ações recentes do governo e do Banco Central, como a promoção dos pagamentos em tempo real e uma carteira digital estatal, são sinais promissores de que o país poderá galgar posições entre os países latino-americanos mais inovadores.

CHILE

Muitas lojas físicas e de comércio eletrônico bem-sucedidas iniciaram suas operações no Chile. A LATAM Airlines, de longe a maior companhia aérea da região e pioneira do comércio eletrônico, é uma das principais histórias de sucesso do país. Alguns grupos varejistas, como Falabella e Cencosud, também vêm chamando a atenção – a importante aquisição, pela Falabella, da loja on-line Linio, em 2018, foi um passo ousado no sentido de aprofundar a presença da empresa no comércio eletrônico, por exemplo.

12 Advent International. 2019. "Advent International to acquire 51% of Prisma Medios de Pago, Argentina's leading payments company." https://www.adventinternational.com/advent-international-to-acquire-51-of-prisma-medios-de-pago-argentinas-leading-payments-company/

Além disso, esses varejistas igualaram – e até superaram – os bancos em termos da emissão de cartões no país e em outros mercados, como na Colômbia e no Peru. Seu sucesso garantiu que milhões de clientes tivessem, pela primeira vez, acesso ao crédito e a um meio de pagamento eletrônico.

Entre as instituições financeiras chilenas, bancos como o CMR Falabella e o Banco de Chile se tornaram líderes da região na emissão de cartões sem contato. Consequentemente, o país está à frente em penetração de pagamentos sem contato e na modernização da experiência com terminais POS, seguido da Costa Rica. E inúmeras startups chilenas estão se articulando para explorar o ecossistema digital em desenvolvimento, incluindo a plataforma de financiamento colaborativo Cumplo e a Cornershop (recém-adquirida pelo Walmart).

Alguns executivos chilenos entrevistados para este estudo afirmam, no entanto, que as regulações frequentemente sufocam a inovação. Até 2017, por exemplo, normas rigorosas impediam a emissão de dinheiro eletrônico. Essa condição teve o efeito de tornar os meios de pagamento pré-pagos ilegais no país, inibindo, assim, o desenvolvimento de alternativas para clientes sem conta bancária.

No mesmo ano, porém, foi aprovada uma nova lei sobre a emissão de cartões pré-pagos para permitir esse tipo de meio de pagamento, levando ao surgimento de startups inovadoras, como a Club Finciero.

Essa empresa fornece pré-pagos para a compra de produtos digitais em sites como Netflix, Spotify e Steam, ajudando consumidores que, de outra forma, não teriam acesso ao comércio eletrônico. Com essa importante mudança regulatória, o futuro da inovação no Chile parece mais promissor.

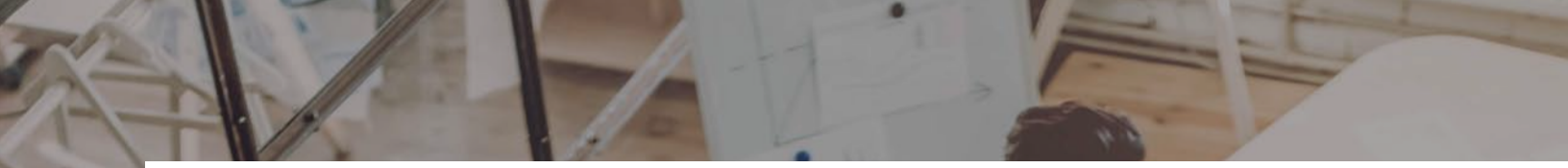
PERU

Embora tenha uma das economias que mais crescem na região, o país é também o mais dependente de dinheiro e o menos formalizado entre todas as nações analisadas neste estudo. Como resultado, os níveis gerais de digitalização e de adoção de novas tecnologias são baixos.

A maioria das empresas peruanas ainda está nos estágios iniciais da transformação digital – criando aplicativos, possibilitando o comércio eletrônico e preparando o terreno para uma modernização mais avançada no futuro.

Apesar de nenhuma organização figurar entre as mais inovadoras da América Latina, ainda há razões para os empreendedores do país ficarem otimistas. Vencedora da iniciativa Visa Everywhere, em outubro de 2018, a startup local Culqi é uma solução para pagamentos no comércio eletrônico que facilita significativamente os processos de integração para comerciantes, permitindo que eles vendam seus produtos on-line com mais rapidez e facilidade.

Outras histórias de sucesso incluem a La Positiva, uma seguradora on-line inovadora, e o Banco de Crédito de Peru, o maior banco do país, criador da Yape, uma plataforma de pagamentos P2P interbancários. Com o amadurecimento da digitalização, a trajetória de desenvolvimento do país se assemelhará mais à do México: ampliação do acesso a meios de pagamento e serviços bancários digitais por meio de novos modelos de negócio e distribuição.



Conclusões: no caminho da inovação

Este estudo tem o objetivo de apontar as características das empresas mais inovadoras da América Latina e de destacar informações valiosas sobre o atual panorama regional. Dessa forma, ele pode servir de guia e de referência para as organizações que queiram acelerar o seu ritmo inovador.

Com atores internacionais e regionais avançando em mercados locais – e consumidores latino-americanos demonstrando muitas expectativas –, a inovação não pertence mais exclusivamente à indústria da tecnologia. Ela é o elemento necessário para todas as companhias permanecerem competitivas.

Na análise desagregada por país, setor e indicadores predominantes, fica evidente que determinadas tendências definem o cenário inovador da região. Culturas internas renovadas, migrações de estruturas antiquadas para a colaboração e a parceria, o uso de APIs, a experimentação mais intensa, a adoção de tecnologias de ponta e a capacidade de expansão internacional são exemplos importantes do potencial latino-americano.

Mais do que isso, projetos centrados no consumidor são a base de todas as iniciativas. Isso porque novas tecnologias e modelos de negócios buscam agilizar o processo de compra, aumentar a comodidade e a personalização, criar inclusão financeira, ampliar a flexibilidade e a escolha do cliente e gerar experiências memoráveis.

Como os consumidores latino-americanos estão se tornando mais exigentes e seletivos, as empresas que não inovarem para impressioná-los correm o risco de perderem participação de mercado.

NOVAS TECNOLOGIAS E MODELOS DE NEGÓCIOS BUSCAM AGILIZAR O PROCESSO DE COMPRA, AUMENTAR A COMODIDADE

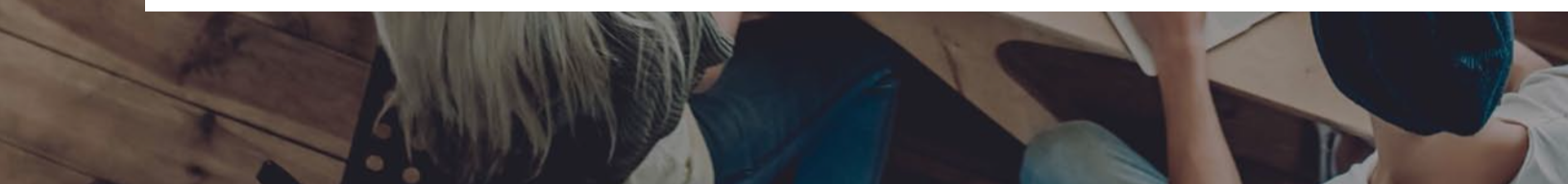
EVOLUÇÃO EM CURSO

As transformações nos mercados latino-americanos são evidentes: varejistas atuam como prestadores de serviços financeiros; mercados on-line oferecem serviços bancários; lojas tradicionais adotam modelos de mercado on-line; e bancos usam plataformas mais abertas para facilitar a experiência do pagamento, reforçando a fidelidade dos clientes, por exemplo.

Nesse contexto, a adoção de ferramentas que ampliem o acesso aos pagamentos eletrônicos – como o aumento do portfólio de cartões de débito, a tecnologia por aproximação e os pagamentos internacionais para o comércio eletrônico – tem (e terá ainda mais) um impacto importante na inclusão financeira e na transformação digital da região.

Projetos centrados no consumidor são a base de todas as iniciativas inovadoras.

Embora a maior parte dos países latino-americanos ainda tenha grande movimentação de dinheiro vivo, é uma questão de tempo até que a digitalização substitua metodologias mais tradicionais à medida que a tecnologia se torne mais barata e difundida.



OPORTUNIDADES NO ON-LINE

Praticamente todas as empresas entrevistadas afirmaram adotar um modelo de mercado on-line ou estar desenvolvendo recursos para atuar nesse tipo de mercado. Mas o sucesso dessas plataformas depende da sua capacidade de atrair e reter clientes fiéis. Quando isso acontece, elas podem oferecer uma infinidade de produtos e serviços.

Encabeçada pelo Mercado Livre, Amazon, Uber e Rappi, a tendência irreversível é de adoção de modelos baseados em plataformas de código aberto que possibilitem – e não realizem – transações comerciais.

E esse modelo está sendo adotado até no setor de pagamentos: as carteiras digitais brasileiras RecargaPay e Celcoin, por exemplo, atuam como plataformas abertas para possibilitar qualquer tipo de pagamento, englobando desde recargas móveis e cartões de transporte público, até serviços digitais, como jogos on-line.

Sua estratégia de crescimento consiste em habilitar o maior número possível de fornecedores para aos quais os consumidores possam fazer pagamentos.

E AS ORGANIZAÇÕES TRADICIONAIS?

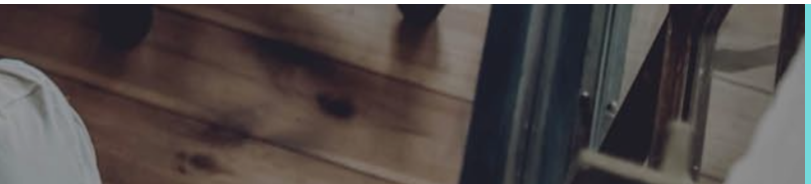
Na outra ponta, empresas consideradas convencionais precisam entender que a concorrência pode vir de qualquer local e forma, como as plataformas locais populares que podem potencialmente invadir seu negócio. As globais Amazon, Uber e Cabify – além das empresas disruptivas nacionais Easy Taxi, 99, Mercado Pago e Rappi – são exemplos marcantes.

Em resumo, os atuais líderes da inovação estão oferecendo sólidos modelos inovadores na América Latina e, consequentemente, construindo uma fundação realmente necessária. Com o surgimento desses pioneiros, as instituições financeiras, comerciantes e novos atores do ecossistema de todos os países latino-americanos poderão se beneficiar dos exemplos de vanguarda, aprendendo com seus exemplos e criando caminhos para gerar suas próprias inovações.

Mas o sucesso não pode ficar contido em uma bolha. Uma cultura corporativa comprometida com a inovação e baseada na colaboração que estimule projetos centrados no consumidor é a base para a conquista de espaço no mercado.

Já a relutância à mudança e o apego a modelos e processos obsoletos não funcionam mais, afastando os consumidores mais conectados, que esperam e exigem velocidade, comodidade e refinamento.

Isso porque eles já estão sendo impactados pela disrupção que está acontecendo na América Latina. E a boa notícia é que ainda há tempo suficiente para as empresas da região que não se adaptaram até agora, desde que estejam abertas ao novo e ao trabalho em parceria com outros agentes do mercado.



Anexo

METODOLOGIA DE PONTUAÇÃO

Para coletar os dados que subsidiaram a análise apresentada neste estudo, a AMI entrevistou importantes executivos de cada uma das 85 empresas participantes. Após serem extraídos dessas entrevistas, todos os dados foram submetidos a uma análise rigorosa que envolveu as seguintes etapas:

- Todos os indicadores foram ponderados e receberam uma pontuação individual
- Em seguida, os indicadores foram organizados nos seus respectivos pilares conceituais e somados para gerar uma pontuação total para cada pilar. Essas pontuações também foram ponderadas
- Por último, as pontuações de cada pilar foram somadas para gerar um Índice de Inovação geral final.

LISTA DE INDICADORES[13]

Apoio interno à inovação

- Presença de uma equipe/departamento de inovação ou diretor de inovação
- Número de funcionários no departamento de inovação
- Presença de um laboratório de inovação ou outro espaço dedicado
- Número de desenvolvedores na equipe
- Número de APIs disponíveis
- Número de APIs abertas
- Número de APIs criadas no ano anterior
- Número de parcerias com *startups*
- Participação em uma cocriação com o Visa Innovation Center
- Número de colaborações com a Visa

Execução

- Número de provas de conceito relacionadas a pagamentos desenvolvidas nos últimos três anos
- Número de provas de conceito relacionadas a pagamentos lançadas com sucesso
- Número de novos produtos de pagamentos atualmente em desenvolvimento
- Número de provas de conceitos não relacionadas a pagamentos desenvolvidas no ano passado
- Número médio de meses para o lançamento de uma prova de conceito
- Percentual do total de vendas feitas pela internet
- Percentual de vendas on-line feitas pelo canal móvel

Uso de tecnologias

Instituições financeiras

- Percentual do portfólio de cartões de crédito habilitado para transações sem contato
- Percentual do portfólio de cartões de débito habilitado para transações sem contato
- Percentual do portfólio de cartões de crédito habilitado para transações internacionais
- Percentual do portfólio de cartões de débito habilitado para transações internacionais
- Percentual do portfólio de cartões de crédito habilitado para transações de comércio eletrônico
- Percentual do portfólio de cartões de débito habilitado para transações de comércio eletrônico
- Percentual do portfólio de cartões de crédito virtuais
- Percentual do portfólio de cartões de débito virtuais
- Criação de uma carteira digital própria
- Integração com carteiras digitais de terceiros
- Habilitação de códigos QR
- Uso de biometria
- Uso de geolocalização
- Percentual de terminais POS habilitados para transações sem contato

13 Os indicadores foram aplicados a cada participante com base no tipo de empresa e na relevância do indicador para os seus negócios.

- Percentual de terminais POS que aceitam pagamentos via código QR
- Percentual de terminais POS que são dispositivos mPOS
- Percentual do volume de pagamentos com cartões capturado por meio de um dispositivo mPOS
- Percentual do volume de pagamentos com cartões referente a transações não presenciais
- Habilitação de pagamentos recorrentes
- Habilitação de compras com um único clique

Comerciantes

- Aceitação de pagamento via códigos QR
- Aceitação de carteiras digitais para pagamentos presenciais em lojas
- Aceitação de carteiras digitais para pagamentos on-line
- Criação de uma carteira digital própria
- Percentual de terminais POS habilitados para transações sem contato
- Uso da internet das coisas
- Uso de biometria
- Uso de beacons Bluetooth
- Uso de soluções *omni-channel*/opção de fazer pedidos antecipados
- Uso de cadastro de cartões diretamente no site de compra
- Uso de tokenização
- Uso de pagamentos recorrentes
- Uso de compras com um único clique
- Uso de soluções eletrônicas para fidelização
- Uso do site para vender anúncios publicitários
- Nível de recursos para o mercado on-line

Novos atores do ecossistema

- Percentual de clientes sem conta bancária
- Percentual de transações internacionais
- Número de concorrentes diretos

Todos os participantes

- Uso de criptomoedas
- Uso de análises de dados
- Uso de inteligência artificial
- Uso de aprendizado de máquina
- Uso de *chatbots*
- Uso de *blockchain*

Projeção atual e capacidade de escalonamento

Instituições financeiras

- Número de portadores de cartões de crédito
- Número de portadores de cartões de débito
- Percentual de portadores de cartões de crédito ativos nos últimos 30 dias
- Percentual de portadores de cartões de débito ativos nos últimos 30 dias
- Número de usuários de aplicativos ativos diariamente
- Número de comerciantes atendidos
- Número de terminais POS instalados
- Volume de transações presenciais com cartão
- Volume de transações não presenciais com cartão

Comerciantes

- Número de *downloads* do aplicativo móvel
- Número de usuários do aplicativo ativos diariamente
- Número de usuários únicos on-line
- Número de lojas
- Número médio de compradores diários nas lojas

Todos os participantes

- Número de mercados latino-americanos em que a empresa atua

MAIO DE 2019

VISA | Innovation Center Miami

AMi Americas Market Intelligence