

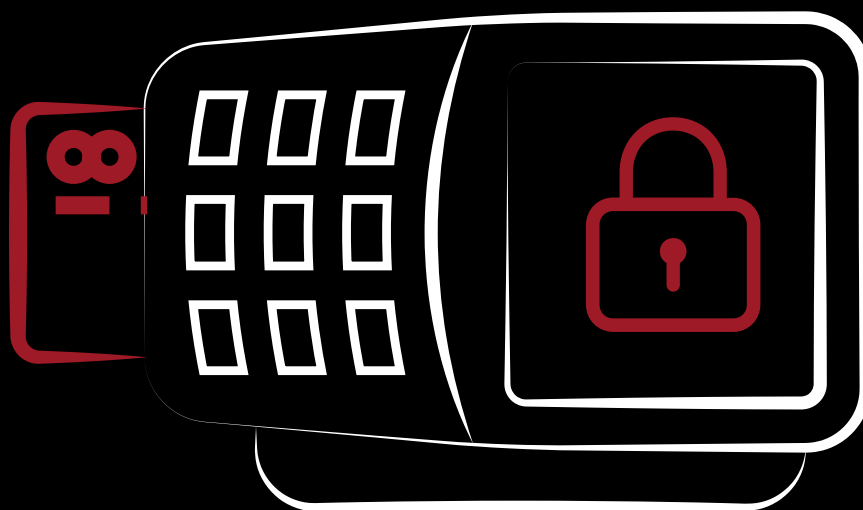


DESAFIO DA INOVAÇÃO EM FINANÇAS

A virada do mercado de pagamentos

Estímulos do Banco Central e tecnologias disponíveis projetam uma mudança significativa do setor até 2024; oportunidades sobram em segurança, dados e novos produtos

Por Doca de Oliveira



A virada do mercado de pagamentos

Estímulos do Banco Central e tecnologias disponíveis projetam uma mudança significativa do setor até 2024; oportunidades sobram em segurança, dados e novos produtos

Pense no sal no Império Romano. Ou nos grãos de cevada na antiga Mesopotâmia. Esses foram os primeiros meios de pagamento de que se tem notícia na história da humanidade e, como fica claro, tinham em comum o fato de terem utilidade real, porque não havia nada que estabelecesse uma relação de confiança entre as pessoas que os utilizavam. Muitos séculos depois, e com uma longa sequência de inovações que foram gerando cada vez mais confiança, chegamos, ao menos no Brasil, a um meio de pagamento instantâneo via smartphone.

Em setembro de 2021, o Pix completou seu primeiro ano de existência com 101,3 milhões de clientes pessoas físicas – quase metade da população do País – e 7,6 milhões de clientes pessoas jurídicas. A pergunta é: as mudanças que aconteceram entre o sal e o Pix, passando pelo ouro e pelo papel-moeda, continuarão a acontecer?

“Não inventaram nada melhor” é uma frase ouvida de modo recorrente a cada inovação que acontece no mercado de meios de pagamento, e talvez o leitor esteja dizendo-a mentalmente. Mas será mesmo que não inventarão nada melhor que o Pix? Em busca dessa resposta, MIT Sloan Review Brasil investigou o tema, em parceria com a CI&T, entre atores diversos da indústria brasileira de meios de pagamento.

A resposta curta para se vão inventar algo melhor é que a maioria das instituições busca se comportar como o BV (ex-Banco Votorantim), em maior ou menor grau. “Levamos ao ecossistema nossos problemas e criamos com parceiros as soluções”, afirma Guilherme Horn, diretor-executivo de estratégia e inovação do banco. O ecossistema, nesse caso, são startups, empresas de tecnologia, fundos de venture capital, universidades, centros de pesquisa, hubs de inovação. Ou seja, a inovação está na ordem do dia de hoje e também no de amanhã para o sistema financeiro – e para a indústria de meios de pagamento em particular.

Este paper, resultante da investigação, trata das mudanças em curso nesse mercado, organizadas em seis pontos:

(1) a inovação começa pelos consumidores, no sentido de que começa pela captura, pelo cruzamento e pela análise de dados em tempo real para saber onde estão as demandas, os desejos e as dificuldades;

(2) as empresas precisam entender que o ambiente no mercado de pagamentos é cada vez mais favorável à inovação, por iniciativa da autoridade monetária – o objetivo máximo é promover inovação, competição e eficiência para que tenhamos cada vez mais brasileiros bancarizados e para que lhes sejam oferecidas experiências financeiras cada vez mais personalizadas;

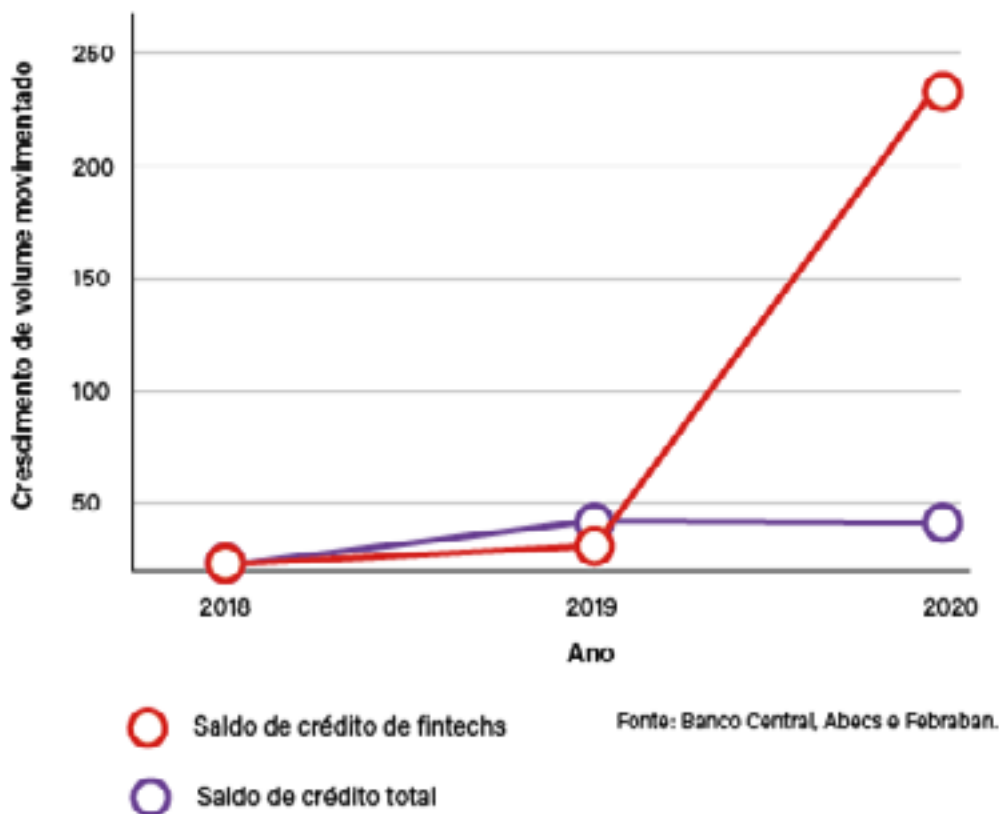
(3) é preciso mapear permanentemente as tendências e oportunidades de gerar e capturar valor que surgem nesse mercado – algumas já são bem visíveis, outras, discretas, e há as que ainda nem foram sonhadas;

(4) os desafios – de infraestrutura tecnológica, dados e gestão – precisam ser bem compreendidos para ser superados. Uma mentalidade empresarial digital se mostra obrigatória;

(5) a inovação é, e será, cada vez mais rápida. Estamos falando de ciclos curtos, de até três meses, como um dos reflexos desse consumidor mais digital – é preciso entender o que as outras empresas financeiras estão fazendo para se manter no jogo;

(6) organizações não financeiras também se tornam atores importantes, e estamos falando de organizações de todos os portes, até microempreendedores.

Muito provavelmente estamos assistindo à reinvenção do sistema financeiro pelas tecnologias digitais em seus dias iniciais, quando ensaia seu crescimento exponencial. Um indicador vem do mercado de crédito. Embora a diferença entre o saldo de crédito total e o saldo das startups tecnológicas ainda seja desproporcional – os volumes movimentados são de R\$ 4 trilhões e R\$ 10 bilhões anuais, respectivamente –, quando comparamos o crescimento percentual de ambos, começamos a vislumbrar uma curva exponencial. *[Veja gráfico abaixo.]*




Digitalização dos consumidores impulsiona

Em outubro de 2019, um artigo de Boanerges Freire e Vitor França publicado na revista **MIT Sloan Review Brasil** listava forças de propulsão e de resistência à reinvenção do setor financeiro impulsionada pela tecnologia no Brasil. A maioria das “drag forces” citadas referia-se a resistências dos consumidores, fossem por tradições socioculturais (como o hábito de usar de dinheiro em espécie e desconfianças em relação ao digital) ou por limitações de acesso à tecnologia (smartphones caros e/ou falhas de conexão à internet em várias regiões do Brasil). Dois anos depois, quase todas essas drag forces caíram ou estão caindo por terra, tanto pela mudança de comportamento com a pandemia, como pelas promessas da rede 5G. Catalisada pela pandemia de covid-19, a digitalização do cliente da indústria financeira foi rápida nos últimos dois anos.

Ao que tudo indica, o ritmo de mudança dos consumidores nos próximos dois anos não será diferente. Na visão dos executivos de empresas e de especialistas em inovação e tecnologia, a transação instantânea deve se consolidar entre os consumidores – o Pix deve incorporar pagamentos parcelados e cobranças. “O usuário pessoa física vai precisar de menos artefatos e intermediários para fazer pagamentos e tende a se acostumar com isso”, sinaliza Leandro Duran, executivo da CI&T, empresa de soluções digitais, responsável por estratégia digital.

A digitalização dos consumidores brasileiros é confirmada em um estudo divulgado pelo Banco Central do Brasil em setembro de 2021, sobre o setor em 2020:

- as transações realizadas em dispositivos móveis (telefone celular e tablets) somaram 46,1 milhões, 35% mais quando comparadas ao resultado do ano anterior;
- o incremento do digital foi registrado também no pagamento de contas, tributos e transferência de crédito, respondendo por 37% dessas operações – foram 3,9 milhões de transações, 35,4% superior ao registrado em 2019;



A redução da intermediação na cadeia de pagamentos leva as empresas a agregar valor a seus produtos

- a base de cartões ativos no Brasil aumentou em 2020, com crescimento particularmente expressivo dos cartões pré-pagos (90%);
- no caso do Pix, até 31 de outubro de 2021 foram acumuladas mais de 348 milhões de chaves ativas e realizadas 979,8 milhões de transações, movimentando mais de R\$ 502 bilhões.

Quando analisamos o histórico de um consumidor digitalizado, vemos que a trajetória natural de migração para o ambiente digital começa pelas redes sociais, passa por e-commerce e, então, chega ao mundo financeiro. É isso que aconteceu nos últimos dois anos. “Com a pandemia, o digital tornou-se vital e as pessoas tiveram de fazer essa migração de forma mais rápida”, diz Cesar Kobayashi, executivo do C6 Bank.

Não é só que o consumidor deixou de ser uma força de resistência e passou a uma força de impulso quando digitalizado. A redução crescente da intermediação na cadeia de pagamentos pela mudança de comportamento faz as empresas repensarem o que é valor para o cliente – a fim de agregá-lo a produtos e serviços. Para gerar, entregar e capturar valor, as empresas terão de melhorar e personalizar a experiência dos consumidores com sua marca – reduzindo as ineficiências e dores ainda frequentes – e, também, precisarão atuar em novos segmentos.

Ambos os movimentos ficam claros quando vemos um grupo de varejo investir em inovações com seu braço financeiro (atuar em outro segmento) para atender às necessidades dos clientes (melhorar a experiência, entregar valor). Isso, como explica o diretor da Realize Gustavo Maniero, permite aumentar o valor vitalício dos clientes para a Lojas Renner (capturar valor).

Ciclo de inovação top-down

O sistema financeiro brasileiro é internacionalmente conhecido por sua capacidade de incorporar tecnologia e inovar em produtos e modelos de negócio. “Por exemplo, o pagamento parcelado, uma

invenção brasileira de décadas atrás, está ganhando relevância nos mercados internacionais só agora”, como afirma David Ritter, financial services strategist da CI&T nos Estados Unidos.

Além disso, pelo menos desde 2001, nosso mercado vem protagonizando avanços planejados, em uma agenda induzida pela autoridade monetária. Em 2013, por exemplo, passou por uma mudança relevante no arranjo de pagamentos, ampliando sua estrutura e trazendo mais adquirentes. No final de 2020 e em 2021, vive a implementação do Pix e também o open banking. O fato de a inovação ser capitaneada pelo Banco Central, de cima para baixo, não apenas é mais uma razão para acreditar que ela não tem volta, como nos mostra que é uniformemente distribuída. “O Brasil está na ponta na onda da modernização financeira mundial; criou um celeiro de testes que nos garante uma evolução rápida”, avalia Rodrigo Carneiro, da Rede, ligada ao Itaú-Unibanco.

O que vem pela frente nesse celeiro? Mais desdobramentos da agenda Pix, a implantação completa do open banking e o lançamento do real digital são passos novos nessa direção. Na avaliação do BC, estes são passos largos com que o Brasil caminha para construir uma indústria de instituições cada vez mais especializadas e com ofertas customizadas para atender à demanda de cada cliente.




O Brasil caminha a passos largos para que cada brasileiro monte sua cesta de produtos financeiros

O sonho é que, em um futuro próximo, o brasileiro bancarizado possa montar a própria cesta de serviços e produtos financeiros, de acordo com suas necessidades e usando apenas uma plataforma. É com essa perspectiva que a autoridade monetária tem desenhado sua agenda de estímulo às inovações.

Para realizar esse sonho, Otávio Damaso, diretor de regulação do Banco Central, não tem dúvidas de que o sistema financeiro terá de introjetar novas tecnologias com muita rapidez – e os meios de pagamento são a face mais visível desse processo. “Estamos numa curva de aceleração exponencial de tecnologias”, comenta. De sua parte, o Banco Central manterá a estratégia de combinar a regulação com novas tecnologias, de forma a lançar um ambiente favorável à inovação no mercado financeiro.

A estratégia do Banco Central, portanto, é estimular o crescimento do mercado usando a sinergia existente entre inovação, competição e eficiência. “Podemos dizer que o ecossistema que o Banco Central vem desenvolvendo, notadamente com o Pix e o open banking, abre muito espaço para as empresas inovarem na construção do sistema financeiro do futuro, porque abre um leque de opções muito grande para o desenvolvimento de soluções inovadoras, com maior uso de tecnologia e menores custos”, diz Damaso.

O atual ciclo de inovação da agenda do Banco Central possui um tripé de vetores: o Pix, o open banking e o real digital. Se o Pix já é bem conhecido, vale a pena entender melhor o open banking, que vem sendo implementado, e nossa govcoin – como é chamada a moeda digital soberana. Sobre o open



**O brasileiro
poderá montar
sua cesta
personalizada
de serviços e
produtos
financeiros**

banking, Damaso explica: “O ativo mais valioso no mundo financeiro atualmente são os dados. Ao permitir que as pessoas transitem suas informações financeiras de uma instituição para outra [pelo open banking], estamos possibilitando que mais instituições conheçam cada cliente e possam competir por ele, ofertar produtos e experiências mais adequadas”, afirma.

Já a moeda digital, cujo projeto-piloto deve se iniciar em 2022, vem se desenhando como uma plataforma de pagamentos inteligentes. “O real digital adiciona uma nova camada às funcionalidades hoje disponíveis para os cidadãos”, afirma Damaso. Assim, há a possibilidade de desenvolver modelos inovadores com dinheiro programável, contratos inteligentes (smart contracts), internet das coisas (IoT) etc. Mas tão ou mais importante que o real digital é o ambiente de finanças descentralizadas (DeFi, como é conhecido em inglês) que a govcoin cria. Nesse ambiente, contratos podem ser disponibilizados por diferentes provedores de serviços, com elevadas padronização e interoperabilidade, e a possibilidade de reutilização de códigos que, uma vez postos em operação, não podem ser alterados.

“Essas características reduzem o tempo em que um novo produto financeiro chega aos consumidores e racionalizam custos de distribuição, negociação e liquidação. Isso permite que produtos sejam customizados às necessidades dos consumidores sem que se incorra em custos adicionais”, esclarece. Setores inteiros, como o de saúde, ou ecossistemas de negócios, como marketplaces e redes varejistas, podem emitir os próprios tokens. Quanto mais atores um ecossistema tiver, mais transações poderão ser realizadas sem a necessidade de usar uma moeda emitida por bancos centrais. Um exemplo de ecossistema é o mercado de energias renováveis, no qual a Comerc Energia tem lançado tokens. Em parceria com o Mercado Bitcoin, prepara dois: um como “cashback” da geração distribuída de energia solar e outro lastreado em um certificado que documenta o consumo de eletricidade de fontes renováveis. Com a Casa dos Ventos, criou tokens para investir em unidades de hidrogênio verde.

Podemos imaginar o mundo dos tokens com uma ajuda do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), que está preparando seu token, a stablecoin, com conversão direta para a moeda nacional – 1 token equivale a 1 real. Como escreveu Eduardo Ibrahim em um artigo da **MIT Sloan Management Review**, o objetivo do BNDES é rastrear como o dinheiro que ele empresta está sendo gasto pelas empresas financiadas, evitando fraudes.

As iniciativas de inovação top-down do Banco Central significam um baixo poder de inovação das empresas brasileiras? O diagnóstico do BC é que faltava coordenação aos agentes privados no desenvolvimento de soluções abertas e universais. “Até vimos algumas soluções sendo criadas no mercado, mas eram soluções fechadas e não interoperáveis. Além disso, não existia uma infraestrutura compartilhada que fosse capaz de reduzir os custos de oferta dos serviços. O contexto demandava a ação do regulador”, esclarece Damaso.

Esperando uma gigantesca onda de inovação

Há registros de que as maiores ondas do mundo ocorrem na Praia do Norte, em Nazaré, Portugal, por conta da existência de um cânion subaquático – o famoso “canhão de Nazaré”. A maior onda do mundo, de 24,4 metros de altura, foi registrada lá, em 2017.

Ainda não há clareza sobre a tecnologia que dará suporte à plataforma de pagamentos inteligentes em real digital – pode ser com base em blockchain ou sobre APIs [interfaces de programação de aplicações] e estratégias de gestão de dados, mas, independentemente disso, o tripé de estímulos da autoridade monetária brasileira está transformando o mercado de pagamentos brasileiro numa espécie “Praia de Nazaré da inovação”. Ondas de inovação gigantescas são aguardadas. E ainda há o estímulo adicional do 5G, lembrado por Rodrigo Carneiro, executivo do Itaú-Unibanco. “Essa nova rede abrirá espaço para muitos avanços no setor financeiro, em uma equação que combinará localização, segurança e pagamento instantâneo com uma internet mais veloz”, diz ele.

A ONDA DE INOVAÇÃO NO MERCADO DE PAGAMENTOS

1. Ganha força a cultura de experimentação, com ciclos de aprendizados e empoderamento do time da base, em detrimento dos projetos top-down.
2. O open banking estimula a circulação de dados.
3. Desintermediação é provocada pelo órgão regulador.
4. Surgem marketplaces bancários e superapps.
5. Amplia-se, e se consolida, o uso da tecnologia cloud, como caminho para mais agilidade, flexibilidade e atualização permanente.
6. As soluções de TI descentralizadas ganham mais espaço.
7. Há a ascensão do DevSecOps – automatização na integração da segurança em todas as fases do ciclo de vida de desenvolvimento de software.
8. Cresce o uso de inteligência artificial, com dados, e dos chatbots.
9. Avançam as agendas do Pix, wallets, NFC (comunicação por campo de proximidade), pagamento com o corpo.
10. Empresas incumbentes se aproximam de startups, para inovação aberta e para acompanhar tendências ainda não mapeadas.
11. Aumenta a estrutura de inteligência analítica (advanced analytics), apoiada por ferramentas e tecnologia de dados – inclusive, por times.
12. Uso de biometria facial avança.
13. Comportamentos de consumidores são acompanhados em tempo real, com geolocalização e/ou outros devices com sensores de internet das coisas (IoT).

Fonte: CI&T

A tendência é que toda uma nova cadeia de pagamentos se consolide em 2022 e 2023. A busca por rapidez – o parâmetro de velocidade é o do Pix – e por segurança darão o tom, na visão de Leandro Duran; ninguém pode alegar que tem de surfar sem referência.

Os indicadores dessa onda ficam cada vez mais visíveis. O especialista em tecnologia aponta desde a automação do back office – para construir uma experiência completamente digital para o cliente, sem participação humana – até o fortalecimento da cibersegurança, com a busca por sistemas que impeçam roubo, danos e fraudes, passando pela infraestrutura para manejo, cruzamento e análise estratégicos e eficientes de dados em tempo real. *[Veja também o quadro acima.]*

A construção mais frequente de ambientes para o entendimento do cliente também sinaliza a onda de inovação que se ergue. “Estamos falando de real time analytics, de olhar os dados com agilidade e fazer os cruzamentos que forem necessários entre eles”, observa Duran, da CI&T.

O melhor de tudo, talvez, é que nessa onda, diferentemente das anteriores, uma grande quantidade de competidores tem potencial para surfá-la. “Não são apenas as grandes empresas financeiras que vão participar disso; pequenas e médias, e até microempreendedores, de todos os setores, estão convidados”, diz Duran.

Materializando as oportunidades

Se depender da analogia com a Praia de Nazaré, os prognósticos são os melhores possíveis para a inovação no mercado de pagamentos do Brasil. Afinal, os recordes de maiores ondas surfadas em Nazaré nos últimos tempos estão nos pés de brasileiros – Rodrigo Koxa, Lucas “Chumbo” Chianca e Maya Gabeira.

Um bom exemplo de empresa que começou a surfar a onda é a Elo. Mais que uma bandeira de cartão de crédito, a empresa planeja tornar-se uma prestadora de serviços relevante na indústria. “Queremos oferecer serviços não apenas para o setor de pagamentos, mas para atender a outros segmentos, empresas fora do mercado financeiro”, afirma Giancarlo Greco, CEO da empresa. “Nosso papel é prover soluções, estabelecer o ambiente e as regras, e identificar os players.” No cargo desde maio de 2021, o executivo diz que essa pivotagem é possível porque a Elo tem “um time de inconformados e uma agenda de inovação carregada na mão”. O legado acumulado em 11 anos de atuação não será entrave, por haver uma mentalidade focada em tecnologia.

O mercado de segurança cibernética é visto por Duran, da CI&T, como um polo de oportunidades para quem for buscar novos segmentos de atuação. Players do setor podem, mais do que atender os próprios usuários para que estes tenham uma experiência mais segura, empacotar soluções de segurança B2B para ser oferecidas por empresas de fora do sistema financeiro. Entram nesse escopo desde soluções para impedir fraudes e tornar mais confiável a jornada do usuário até a conciliação dos pagamentos com a emissão de notas fiscais. Segurança inclui também uma oferta de serviços de educação

ONDE ESTÃO AS OPORTUNIDADES

- Maior conhecimento do público-alvo, de suas dores e seus anseios.
- Maior possibilidade de acertar no que os clientes esperam de funcionalidades e produtos.
- Ofertas focadas não mais na operação e em sua rentabilidade, e sim na fidelização do cliente.
- Ganho de agilidade no “time-to-market” em resposta às oportunidades identificadas junto aos clientes.
- Experiência 100% digital para o cliente, com redução de custos operacionais e padronização de procedimentos.
- Fidelização de clientes, com as operações tendo menor número de intermediários e a transparência nas ofertas de pagamentos.
- Identificação de hipóteses de oportunidades que poderão ser mensuradas e validadas em ciclos curtos de aprendizados.
- Novas linhas de receita, com oferta de produtos e serviços para toda a cadeia de meios de pagamentos.
- Novas formas de contratos.
- Novas formas de meios de pagamentos.

Fonte: CI&T

para a segurança a ser feita com o cliente/usuário dos meios de pagamento. “Hoje o ponto mais fraco é o consumidor, que precisa ser educado para fazer um uso mais seguro das ferramentas de pagamento”, pondera Duran. A criação de incentivos – os nudges da economia comportamental – é um dos modos de fazer isso e tem merecido a atenção das empresas.

Outra leva de oportunidades está atrelada aos próximos passos da agenda de Pix e open banking, que abrirão uma série de demandas por novos produtos e serviços. Entre as possibilidades estão carteiras digitais integradas, marketplaces, centrais de duplicatas, maior abertura para criptomoedas, cashback e mobile banking.

Uma novidade específica são os planos BNPL (sigla em inglês para “compre agora, pague depois”), que dispensam a necessidade da titularidade de um cartão de crédito. “Os países com grandes populações sem banco (como o Brasil) podem ver um forte crescimento contínuo

dos planos BNPL”, afirma David Ritter, financial services strategist da CI&T nos Estados Unidos. Diferente de cartão de crédito ou da linha de crédito concedida por um banco, o BNPL, já oferecido por startups no Brasil, permite que os consumidores paguem as compras com microcréditos de curto prazo, pelos quais, na maioria das vezes, não são cobradas taxas de juros. Esses microcréditos são aprovados no momento da compra.

A modernização do parque tecnológico é um dos principais desafios; o uso da nuvem é o caminho natural

A onda de inovação cria oportunidades mesmo em produtos financeiros tradicionais, como o cartão de crédito, que deve manter seu apelo, pela facilidade de transporte, pelo uso internacional, por proporcionar pagamento parcelado – e porque ele conversa muito bem com o universo digital. A oportunidade, nesse caso, está em combinar o plástico com a tecnologia. Os tão convenientes pagamentos invisíveis – por exemplo, feitos nos aplicativos de mobilidade – são possíveis com cartão de crédito. A implantação da tecnologia NFC, que nos permite apenas aproximar o cartão de uma maquininha, sem ter de inseri-lo, também fortalece esse segmento. Rogério Panca, executivo do Santander, conta que o banco já lançou no mercado 24 milhões de cartões com essa tecnologia e aposta que esse uso vai crescer.

Dados recentes divulgados pela Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (SBVC) e pela Associação Brasileira de Empresas de Cartões de Crédito e Serviços (Abecs) revelam o uso de cartões na internet – no computador e no mobile. Segundo o levantamento, o cartão de crédito parcelado é o método mais utilizado para compras pelo computador (48%), seguido pelo crédito à vista (24%). No mobile, vemos um

cenário parecido: 41% dos clientes usam o pagamento parcelado no crédito, enquanto 28% preferem o crédito à vista. A Abecs faz o recorte do auxílio emergencial: os meios de pagamento digitais movimentaram R\$ 4,5 bilhões no primeiro semestre de 2021.

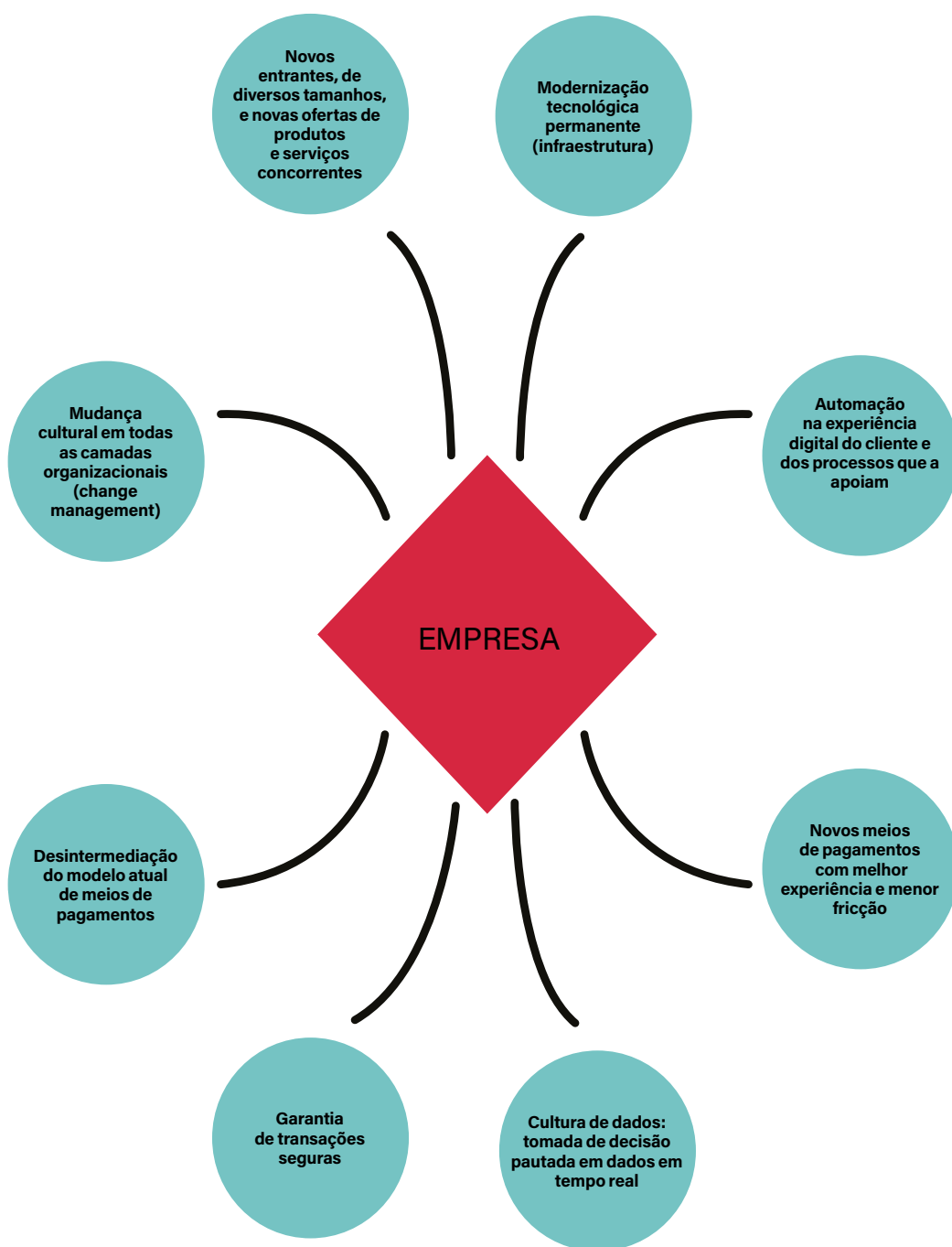
Desafios: mercado, tecnologia, dados e gestão

Capacidade de inovação existe nas empresas brasileiras, não há dúvida. Por exemplo, recentemente a Elo passou por uma prova de fogo em seu papel de fornecedora de soluções – o projeto desenvolvido para a Caixa Econômica Federal que tornou possível aos beneficiários do auxílio emergencial do governo federal acessar os recursos pelo celular. Como explica o CEO da Elo, Giancarlo Greco, a solução desenhada foi um hub de QR code, implementado em tempo recorde e em plena pandemia – 18 dias se passaram do início do desenvolvimento à primeira transação. Essa modalidade, que usa QR code dinâmico a cada transação para garantir a segurança da compra, está em expansão para outros clientes.

Porém os desafios existentes “desafiam” essa capacidade corporativa, com o perdão da redundância. Por exemplo, os desafios da obsolescência provocada por uma inovação de ruptura. Ouvindo as projeções feitas pelos entrevistados, não é difícil se lembrar do caso Kodak, que perdeu o timing da fotografia digital e virou quase um tabu empresarial. Quando olhamos para programas de milhagem, conseguimos imaginar o cashback no papel de foto digital, tornando-se mais atrativo para o usuário. Não? O pagamento por boleto e até por cartão de débito tende a ser substituído definitivamente pelo Pix, e alguns atores podem demorar para perceber isso. E sobre as maquininhas de cartão, há controvérsias: alguns creem que elas acabam em cinco ou dez anos; outros acham que continuarão a ser usadas, porém integradas a outros sistemas, tornando-se meras ferramentas operacionais. Seja como for, as coisas vão mudar nesse campo.

A Cielo, por exemplo, é bem realista quanto a esses desafios em seu futuro: líder do mercado de adquirência, ela o enxerga sendo reduzido

PRINCIPAIS DESAFIOS A SUPERAR



pela metade dentro de algum tempo. Esse é um dos cenários com os quais o comitê de inovação da Cielo trabalha, como conta Júlio Almeida Gomes, vice-presidente executivo de experiência do cliente na empresa. E o que faz a Cielo? Detentora de cerca de 33% de market share, patamar que chega a 50% quando analisamos apenas o universo das grandes companhias, ela não está esperando de braços cruzados – a inovação tem sido uma tônica na empresa.

Levando em conta que a inovação vem da correta leitura de dados de mercado – somada a ideias criativas, naturalmente – e que a tecnologia é a ferramenta para tirar do papel a inovação (não seu gerador original), fica claro: tecnologia e dados são pontos nevrálgicos para o êxito no novo capítulo da indústria de meios de pagamento. Quando olhamos com atenção para o parque tecnológico do setor no Brasil, vemos que há um desafio e tanto a superar, segundo Duran, da CI&T, especialmente nas empresas mais longevas. “O que tenho visto nas instituições financeiras é um parque tecnológico atrasado, que não atende às necessidades do momento”, explica ele, destacando que muitas empresas acumularam camadas de atualização sobre mainframes da década de 1970, solução insuficiente para o cenário de aceleração tecnológica que pauta o século 21. “É preciso vir para o século 21, com máquinas, equipamentos e softwares do século 21. Pensando em infraestrutura, o uso da nuvem é o caminho natural, como fintechs e big techs descobriram faz tempo. E o mesmo se pode dizer sobre parcerias tecnológicas”.

O manejo de dados oferece às empresas o caminho para a construção de soluções novas e melhorias, focadas na experiência de quem usa as diversas modalidades de pagamento. E, por isso, o déficit de cultura e letramento em dados é uma vulnerabilidade comum, e não apenas no Brasil. Uma pesquisa de 2021 da NewVantage Partners (NVP) com 85 organizações globais, apresentada por Thomas Davenport e Randy Bean na **MIT Sloan Review Brasil**, evidencia o tamanho do desafio: os gestores responsáveis por dados e analytics, maioria dos respondentes, disseram-se otimistas com a inteligência artificial, mas pessimistas quanto à cultura de dados de suas empresas.

As razões relatadas são variadas, mas Davenport e Bean destacam duas: (1) a inexistência de um ponto focal de accountability pelos dados, que estão difusos na organização (um problema de governança); e (2) a priorização (errada, para eles) de iniciativas de dados com finalidade de “ataque” – por exemplo, que envolvem marketing, vendas e aplicações geradoras de vendas. Isso, em detrimento de ações defensivas, relativas a questões regulatórias e de conformidade, e voltadas a minimizar riscos. Para eles, seria necessário atuar nas duas frentes. A paráfrase que Gregory Vial, professor de tecnologia da informação da HEC Montreal, fez do tio Ben do Homem-Aranha – “Com grandes dados vêm grandes responsabilidades” – ainda não ganhou tração no meio empresarial.

Há ainda ao menos seis desafios de ordem gerencial, pelo que contabilizamos. “A inovação de que falamos requer transformações mais profundas nas empresas”, resume Leandro Schneider, senior digital strategist da CI&T. O primeiro deles é bem familiar a todos os gestores nos tempos atuais: trata-se do déficit de mão de obra brasileira treinada em tecnologia. E ele foi agravado pela pandemia, que abriu o mercado internacional para profissionais brasileiros. A disputa por esses profissionais é tanta que muitas empresas têm adquirido outras empresas para dar resposta rápida à lacuna.

Um segundo desafio gerencial é mudar o perfil das lideranças, como aponta o especialista da CI&T. “Líderes com mentalidade digital aceleram o processo de inovação, e o contrário também vale”, segundo Duran. A mudança começa em cima para ir cascadeando até a liderança média da instituição e vice-versa. “É preciso que os líderes entendam de tecnologia. E que o pensamento não seja mais só planejar; deve incluir correr riscos, inerentes à inovação e introdução de tecnologias novas”, esclarece.

O terceiro e o quarto fatores gerenciais que podem travar a inovação andam de mãos dadas: têm a ver com a adequação da cultura organizacional ao mundo digital e a uma forma de trabalhar mais colaborativa e multidisciplinar, para perceber mais rápido as necessidades dos

O CICLO DA INOVAÇÃO

CLIENTE

Usuários por meio de pagamento, seja pessoa física ou jurídica



Escutar: captura, cruzamento e análise em tempo real: o que o cliente precisa?

Criar solução: esforço multidisciplinar integrado da equipe + apoio da tecnologia: como entregar agregando valor?

Implantar: segurança e agilidade: experiência do cliente.



INOVAÇÃO

Desejável para as pessoas

clientes e entregar mais rápido as soluções. *[Veja quadro ao lado.]* Essa forma de trabalhar, multidisciplinar e compartilhada, favorece a troca de experiências – isso envolve a escuta dos clientes e usuários, o manejo e a análise de dados e a percepção do comportamento. É nesse processo que nasce a inovação.

O quinto desafio gerencial está no próprio design organizacional. Tanto é assim que o Grupo Boticário, cada vez mais ativo em produtos financeiros digitais, vem

mudando de cara nos últimos anos. Como conta o executivo do grupo Guilherme Tenuta, a empresa vem evoluindo de uma estrutura matricial mais convencional para um arranjo integrado das áreas e com tecnologia e conhecimento embarcados. “É o que faz com que, hoje, 70% de nossa operação seja digital, e seremos 100% digitais até 2023”, explica ele, destacando que o objetivo é digitalizar completamente todos os canais e estimular a digitalização dos clientes.

O sexto e último grande desafio de gestão é o “timing” para agir – ou seja, chegar ao mercado no tempo certo, nem adiantado, nem atrasado – e é algo que depende de todos os outros descritos aqui. Porém, para enxergar a demanda e transformá-la em oportunidade, sem perder o timing e a vanguarda na resposta a um mercado cada vez mais dinâmico e rápido, não basta ter tecnologia, foco no cliente ou mentalidade digital. Não existe timing sem a praxe de fazer projetos-piloto definidos de acordo com as provocações de alguns clientes e implantados em baixa escala para aferição e ajustes. “E isso não é nada trivial de fazer em uma empresa tradicional”, como lembra Schneider.

O que instituições financeiras estão fazendo

Para os especialistas em tecnologia, os líderes das organizações não têm muito tempo para começar a inovar. O ano de 2024 tem tudo para ser o ano da virada do mercado de pagamentos. “Haverá uma espécie de seleção natural a partir de 2024. As empresas brasileiras do setor financeiro têm de ser mais ágeis se quiserem ter um lugar ao sol”, comenta Duran, da CI&T. Em outras palavras, quem não se preparar até lá terá dificuldade para se manter no mercado. Há empresas se preparando, é claro, inclusive tradicionais, como o Itaú-Unibanco “O Itaú multiplicou o investimento em tecnologia e tem buscado trazer pessoas com capacidade de entender o cliente e transformar isso em produtos e serviços”, comenta o executivo Rodrigo Carneiro.

O preparo, ou a transição, não é indolor. “Uma das coisas que a jornada já deixa claro é que esse é um jogo de opções. Não é possível optar por desenvolver todas as tecnologias ao mesmo tempo”, comenta Júlio Gomes, da Cielo, que está se preparando para disputar espaço como provedora de serviços e planeja alavancar novos produtos e parcerias no médio prazo. Neste momento, a empresa desenvolve projeto-piloto com provedor de soluções de varejo, por exemplo.

Cada instituição está encontrando, portanto, seu próprio jeito de mudar. Por exemplo, a busca por inovação, na estratégia do Santander,

se equilibra em três S: safe (seguro), small (pequeno) e simple (simples). O objetivo é garantir ao cliente uma jornada segura e que não trave. Na prática, é combinar segurança, simplicidade e inteligência na criação e no aperfeiçoamento de produtos e serviços, assim como na própria experiência do uso. “Estamos vendo, como movimento em curso, uma uberização do pagamento, em uma jornada digital de ponta a ponta. Isso torna necessário avançar na questão da segurança”, diz Panca, do Santander.

A seguir, contamos algumas histórias do que estão fazendo, para que sirvam de inspiração para outras empresas manterem relevância no setor de meios de pagamento em meio à aceleração tecnológica no país, ao impacto da entrada de novos players e ao fortalecimento de outros segmentos de atuação.

CIELO: unificação da experiência do cliente. Companhia que contribuiu para desenhar o mercado de adquirência no Brasil, a Cielo desencadeou em 2018 um processo de transformação organizacional para melhorar a experiência de seus clientes – tanto para o consumidor final como para o empreendedor – e para inovar mais e mais rápido. Naquele ano, criou um comitê de inovação para orientar essa trajetória.

As inovações começaram a ser discutidas em 2019, com o objetivo de manter o foco na experiência e responder às “dores” dos clientes e estabelecer processos mais rápidos, introduzindo novidades em ciclos de três meses. No final de 2020, Júlio Almeida Gomes assumiu o cargo de vice-presidente de experiência com o cliente da empresa, para fortalecer isso, e anunciou como prioridade da gestão acelerar a transformação digital e aperfeiçoar o atendimento ao cliente. Em seu radar, estava – e está – modernizar toda a cadeia de valor interna, da infraestrutura à logística, passando por pricing, credenciamento e cobrança.

Em abril de 2021, a Cielo unificou a área de experiência do cliente, organizando-a em verticais e horizontais de negócios – nas verticais, todos os atores de adquirência e crédito; nas horizontais, o suporte, que inclui o aparato de tecnologia. “A equipe [de experiência do cliente] olha os processos, define as inovações, sinaliza o design. Pensa, estrutura e

lança, tendo tecnologia e logística como áreas de suporte”, explica Gomes. Segundo ele, a equipe pensa junto sobre o cliente do começo ao fim, o que otimiza orçamentos, agiliza a entrega e favorece a criação de inovação. Entre as mudanças na infraestrutura tecnológica, a Cielo está migrando para a tecnologia cloud.

Essa transformação organizacional deve estar consolidada em até 18 meses, prevê Gomes. “Nós estamos no meio do caminho, fazendo a transformação digital e a cultural.” A parceria com fintechs é peça importante na estratégia de inovação. Nesse momento, a Cielo desenvolve dez projetos-piloto de parcerias nesse escopo: um deles, com uma fintech da Costa Rica, testa o uso do telefone celular como maquininha.

ELO: novos nichos de mercado. A Elo é bastante conhecida como bandeira de cartão de crédito. Movimenta uma base com mais de 140 milhões de cartões emitidos, 14 milhões de estabelecimentos credenciados e mais de 35 emissores parceiros. Porém, com toda essa efervescência, ela não quer ser mais “apenas” uma bandeira de cartões de débito, crédito e pré-pago totalmente brasileira, embora vise sempre adicionar valor à experiência dos clientes da bandeira. A Elo quer, isto sim, consolidar-se como empresa de alta tecnologia em pagamentos e expandir atuação para outros segmentos além da indústria clássica – por exemplo, no mercado de soluções em segurança e prevenção a fraudes e autorização. Isso é o que foi desenhado no plano de expansão digital da companhia.

Giancarlo Greco se tornou o CEO da Elo em maio de 2021 e veio justamente escalar os novos segmentos de atuação planejados em até cinco

**Recentemente,
a área de
pagamentos
ganhou mais
força no comitê
executivo do
Itaú-Unibanco**

anos. Isso significa ao menos três coisas: (1) crescer como player no manejo estratégico de informação e dados para clientes; (2) crescer na consultoria em transações e no gerenciamento de operações conectando pessoas e estabelecimentos com segurança; e (3) melhorar a experiência do cliente, introduzindo inovações no design para aperfeiçoar desde a chegada do usuário, passando pelo próprio cartão e pelo site. “Vamos acelerar a escala”, avisa o CEO. “Olhando para a frente, a agenda é muito mais agressiva. Como o Brasil adere ao que aparece de tecnologia, a Elo tem de se manter atualizada.” Conforme Greco, a agressividade inclui velocidade, uma vez que é necessário atender a ciclos cada vez mais curtos.

Enquanto você lê este paper, por exemplo, a Elo está trabalhando no desenvolvimento de novas soluções de segurança, em busca de mecanismos mais eficazes para prevenção a fraudes: o desafio é reforçar a confiabilidade de etapas como autorização e identificação de usuários e clientes. “A tendência é estabelecer múltiplos níveis de autenticação, permitindo a realização de mais transações e com valores mais altos”, sinaliza Greco. O projeto, em curso, pode levar até dois anos de maturação.

ITAÚ-UNIBANCO: a área de pagamentos ficou mais forte. Ao olhar para a transformação do sistema financeiro brasileiro, o Itaú-Unibanco enxerga mais mudanças à vista para a operação de bandeiras de cartão de crédito, na esteira dos impactos do Pix e outros instrumentos eletrônicos de pagamento. Na avaliação de Rodrigo Carneiro, diretor da Rede, empresa de meios de pagamento do banco, a introdução do Pix criou uma estrutura para novos produtos e um caminho de inovação que ainda está longe de se esgotar. Por isso, a área de pagamentos – que inclui cartões, a Rede de maquininhas e outros negócios – ganhou “mais força” na recente reformulação do comitê executivo do banco. Por isso também tem havido uma busca continuada para simplificar a jornada do usuário dos meios de pagamento, o que envolve um novo modelo de atuação para o negócio de aquisição, na direção de uma plataforma multisserviços que ofereça soluções como pagamentos com QR code, Pix, link de pagamento, pagamento por aproximação, catálogo digital e sistema para gestão de recebíveis, entre outras.

O banco está endereçando os desafios de pessoas e de tecnologias. “O Itaú multiplicou o investimento em tecnologia e tem buscado trazer

“pessoas com capacidade de entender o cliente e transformar isso em produtos e serviços”, comenta Carneiro. “É olhar para o conjunto de dados de forma ampliada, organizá-los e criar valor. E servir ao cliente com uma plataforma mais leve e sofisticada”, acrescenta. Uma das prioridades é construir uma plataforma segura e moderna: a operação do banco já roda em cloud, dentro de um planejamento focado na construção de soluções diferenciadas e com maior agilidade.

Segundo Carneiro, o Itaú Unibanco trabalha com um objetivo claro: conquistar a liderança em operações com o Pix e no segmento de aquisição. O executivo aponta outras oportunidades também, como manejo de dados, experiência do cliente e segurança.

SANTANDER: NFC, cartão online e educação. O banco Santander já considera que a mudança cultural e o incremento do digital são seus paradigmas de atuação, e o movimento do mercado de pagamentos só o faz confirmar essa crença. Uma das apostas do banco é a modalidade de pagamento com cartão por aproximação: aumentar seu uso e construir soluções que tornem essa experiência ainda mais rápida e segura para o usuário. “O Pix é um meio de transferência de recursos instantâneo, mas ainda é baixa a adesão para o uso como forma de pagamento [em estabelecimentos comerciais]; o plástico tradicional ainda é uma experiência melhor e mais democrática”, avalia Rogério Panca, diretor de cartões do banco.

Ele conta que o Santander colocou no mercado 24 milhões de cartões com a tecnologia NFC (sigla em inglês para comunicação por campo de proximidade). A tendência é ampliar o uso da tecnologia para além do cartão, incluindo telefone celular, relógio, pulseiras etc. “O cliente pode escolher onde colocar sua credencial de pagamento”, explica. O executivo destaca que, até 2019, a NFC era um tabu, mas, em 2021, com a aceleração pandêmica, 25% das transações de compra já usam essa tecnologia. É um sinal de que pessoas e estabelecimentos a absorveram.

Para fortalecer essa modalidade, além de inovação e tecnologia, o banco desencadeou iniciativas para educar o cliente em relação ao uso seguro e criou um conjunto de alertas para monitorar as transações e prevenir fraudes. São observadas, por exemplo, operações sequenciais

O BV tem em seu radar de futuro o uso de dados alternativos nos modelos de crédito

que sejam feitas sem uso de senha pelo mesmo usuário e a quantidade de operações realizadas em um dado período de tempo. “De modo geral, observamos alta penetração sem grandes problemas com fraude.”

Além disso, para o banco, as modalidades de pagamento não presencial, ancoradas no e-commerce, seguem como tendência.

“Estamos estimulando o uso de

cartão de compra online, que tem um código de verificação dinâmico, renovado a cada operação”, esclarece. Isso combina eficiência e segurança, fortalecendo a experiência do cliente. Na visão do Santander, aliás, o armazenamento e a transferência segura de credenciais para pagamento são o mais importante desafio para a indústria. “Para podermos alcançar um cenário de pagamento digital total, temos de avançar em infraestrutura tecnológica e educação”, analisa o executivo. Uma das respostas pode estar no uso da biometria facial para autenticação segura do usuário.

BV: parceria com fintechs. A trajetória de transformação digital do banco BV vem sepultando o dilema entre ser tradicional e ser digital. O BV foi criado em 1988 no seio do conglomerado industrial Votorantim, mas tem nas parcerias com fintechs um dos pilares de sua operação. “Essas parcerias são parte essencial de nossa estratégia, tanto que o mercado nos reconhece como o banco preferido das startups”, afirma Guilherme Horn, diretor-executivo de estratégia e inovação da instituição e um founder e investidor de startups ao longo de sua trajetória. O posto de “preferido das startups” começou a ser construído em 2018, quando o BV criou o BVX, hub de inovação e venture capital para atuar em duas missões: (1) novos negócios e estratégias, ou seja, a construção e condução do planejamento estratégico da organização e a formação de parcerias para tirar do papel a estratégia de diversificação dos negócios

– hoje são cerca de 200 startups parceiras –; e (2) o BV lab, incubadora de novos produtos e serviços, com o qual o BV testa tecnologias novas que possam mudar a indústria financeira e manter a instituição conectada à fonte de inovação disponível – e que tem um braço em Israel, a nação startup por excelência.

Exemplo de diversificação de negócios é a atuação no mercado de energia solar residencial. “Fizemos uma parceria com a Portal Solar, atualmente o maior marketplace de instaladores no país”, conta Guilherme Horn. O BV entrou com o desenvolvimento de um canal para financiamento dos equipamentos, o que alavancou o crescimento do negócio – hoje, essa carteira de crédito já ultrapassa R\$ 1 bilhão.

Quanto às novas soluções financeiras, Horn não dá muitos detalhes, mas mostra que as tecnologias emergentes estão no cardápio. “Nosso desafio hoje está na exploração de tecnologias como computação quântica, para entender como elas vão impactar nosso segmento”, informa. Na agenda de futuro, o banco BV mantém ainda no radar iniciativas em open finance, no uso de dados alternativos nos modelos de crédito e na personalização da experiência do usuário. “A tecnologia virou commodity. A próxima fronteira de competição estará no uso inteligente dos dados e na personalização da experiência e das ofertas”, afirma Horn.

C6 BANK: buscando inspiração nas redes sociais. Banco digital criado em 2019, o C6 Bank trabalha com algumas tendências em mente. A primeira é de que os meios de pagamento se tornem cada vez mais “invisíveis” – ou seja, embarcados em outras experiências, não necessariamente providas pelo emissor do cartão ou detentor da conta. Quem faz essa análise é Cesar Kobayashi, head de cash management, pagamentos instantâneos e open banking da instituição. “Os clientes demandam soluções inovadoras, a custos baixos, com conveniência. Essas demandas norteiam a estratégia do C6 Bank desde sua fundação”, afirma. “Devemos ampliar cada vez mais a presença em todos os comércios digitais usados pelos clientes”, ilustra. Uma segunda tendência observada pelo executivo é a maior competição com base em benefícios associados ao uso do meio de pagamento, como programas de fidelidade. A terceira tendência é de que o open banking vá inaugurar

um novo modelo de manejo da vida financeira pelas pessoas. “Espera-se que, com as portas abertas para o deslocamento dos dados, várias iniciativas financeiras inovadoras surjam, de agregadores de tarifas de serviços a soluções que permitirão atividades antes restritas apenas ao ambiente da instituição na qual o cliente tem conta”, antevê.

Dizendo que o crescimento do banco está diretamente ligado à capacidade de inovação – em agosto de 2021, o C6 Bank alcançou uma base superior a 11 milhões de clientes em apenas dois anos de vida –, Kobayashi conta que as novidades são quase ininterruptas no app do banco. “Em outubro, lançamos a conta C6 Yellow para crianças e adolescentes. Eles passam a ter um cartão de débito e tudo é acompanhado pelos pais, clientes do C6 Bank. Mais do que um produto bancário, é uma ferramenta de educação financeira”, comenta Kobayashi. Em consonância com a aposta no diferencial dos programas de fidelidade, o C6 criou o Átomos, cuja pontuação varia de acordo com a modalidade do cartão ou plano contratado. Em seguida, ele adianta, virão iniciativas novas nos segmentos de seguros e crédito.

“É nossa estrutura tecnológica que nos permite ganhar escala muito rapidamente”, comenta o executivo, apontando a experiência muito simples de abertura de conta. “Essa experiência é inspirada nas redes sociais, principalmente nos aplicativos de mensagem”, diz ele. A abertura de conta no C6 é feita por um chat automatizado, que simula uma conversa e guia o usuário, passo a passo, na hora de fornecer as informações pessoais. “Essa experiência já foi reconhecida duas vezes com o prêmio de melhor banco digital com experiência de abertura de conta, segundo a empresa de softwares idwall”, diz Kobayashi.

O que organizações não financeiras estão fazendo

É consenso entre as instituições financeiras: em breve – talvez até 2024 –, não haverá mais espaço no mercado para as marcas que não forem bem avaliadas. Ou seja, o desempenho positivo dos players do setor financeiro dependerá da construção de um relacionamento sólido com os clientes, que, por sua vez, serão cada vez mais exigentes. “Esse é o novo paradigma. Só sobreviverão as marcas que desenvolverem uma

relação de amor com os consumidores. Quanto maior for esse amor, maior a chance de cross-selling, up-selling e engajamento”, define com clareza Guilherme Horn, do BV.

Pois é exatamente isso que explica por que organizações não financeiras estão investindo mais e mais em seus braços financeiros. Para um relacionamento entre a marca e o cliente ser sólido, amoroso, a oferta de uma experiência completa, caprichada e sem atritos é fundamental – e ela nunca é completa sem o meio de pagamento. Gustavo Maniero, diretor da Realize, braço financeiro das Lojas Renner, confirma esse paradigma: “a Realize atua integrada tanto ao varejo físico quanto ao varejo digital, com o objetivo de proporcionar uma experiência de compra diferenciada, capaz de encantar seus clientes e agregar valor para eles”.

Para O Boticário, toda empresa se torna uma empresa de meios de pagamento. “A inovação nessa área não pode ser vista como uma entidade externa. É preciso olhar o problema e resolver”, diz Tenuta.

A seguir, apresentamos um caso de varejo e um de indústria D2C, direct-to-consumer – Lojas Renner e Grupo Boticário.

RENNER: digitalizando a jornada dos clientes. Criada em 1965, as Lojas Renner se veem hoje como um ecossistema de moda e estilo de vida, que abrange as marcas Renner, Camicado, Youcom, Ashua e Repassa. Desde 2017, o ecossistema tem também um braço financeiro, como dissemos, o Realize CFI, que dá suporte à operação de varejo da empresa oferecendo um conjunto de serviços aos clientes, como o Cartão Renner (private label), o “Meu Cartão” (cartão de crédito internacional), o Saque Rápido e um portfólio de seguros.

Como conta o executivo Gustavo Maniero, em 2020 as Lojas Renner S.A. aceleraram um processo de transformação digital que já vinha em curso, e o braço financeiro acompanhou isso. “Nossa estratégia é investir nessas novas tecnologias para sermos cada vez mais competitivos. Estamos nos movimentando para atuar em todas as plataformas que estão surgindo nessa linha”, afirma. O portfólio de produtos e serviços

da Realize evoluiu, portanto, com ênfase na digitalização da jornada de pagamentos dos clientes. No app, por exemplo, foram implementadas 44 iniciativas em dois anos, da possibilidade de emissão de cartão virtual a facilidades de parcelamentos. E a empresa iniciou 2021 focada no aumento da base de clientes do Meu Cartão (cobranded) e, para isso, adotou a chamada “estratégia de mar aberto”, em que o produto é oferecido também a clientes que não possuem o Cartão Renner (private label).

A empresa enxerga espaço para uma agenda mais acelerada de crescimento das ofertas digitais nos próximos meses – 90% da clientela usa o meio digital. Para ilustrar a estratégia, o diretor elenca alguns pontos da agenda de inovação cumprida em 2021:

- extensão do portfólio de seguros e assistências, com a Assistência Bem-Estar, Assistência Saúde e Assistência Pet;
- início do piloto da conta digital, para um grupo limitado de usuários (Family & Friends);
- concessão de créditos a fornecedores que atuam com todas as marcas do grupo.

GRUPO BOTICÁRIO: tecnologia e inovação proprietárias. “Nós não estamos em uma transformação digital, nós já somos uma empresa de tecnologia.” Com essa afirmação, Guilherme Tenuta, diretor de produtos financeiros digitais do Grupo Boticário, resume a relação da empresa com o setor de meios de pagamento. Ao mesmo tempo em que dá suporte e melhora a experiência dos diversos clientes da marca, a atuação no segmento cria novos espaços para a atuação da empresa. Um dos dez maiores grupos varejistas do país, no mercado de beleza, o Boticário tem

Hoje, toda empresa é uma empresa de meios de pagamento, na visão do Grupo Boticário

o próprio braço financeiro há dez anos – o Mooz Soluções Digitais –, uma operação internalizada e parcerias eventuais e rigorosamente escolhidas, focadas em inovação e desenvolvimento de novos produtos financeiros. A empresa entende que os meios de pagamento são parte importante de seu negócio, já que pagar é um passo decisivo para seus clientes. “De um lado, o meio de pagamento não pode ser uma dor”, como diz Tenuta. “De outro, vimos que tínhamos um giro muito alto e queríamos aproveitar essa oportunidade, fora de nosso core business, para criar mais eficiência financeira”, diz Tenuta. O Mooz Soluções Digitais lançará novos produtos em 2022. Em 2021, o Mooz acumula 4,5 mil negócios ativos e movimenta R\$ 11 bilhões.

Hoje o paradigma da empresa é que “todo negócio é um negócio de pagamentos”, e o Grupo Boticário aposta na tecnologia como ferramenta para oferecer uma boa experiência e fortalecer o vínculo de confiança com os clientes. “Prover diversos meios de pagamento é uma forma de dar acesso. Isso traz impacto positivo para a marca”, comenta Tenuta.

Essa trajetória, conta o executivo, tem sido construída por uma equação que privilegia a estrutura interna do grupo: o Grupo Boticário investe e estruturou uma equipe e infraestrutura próprias em engenharia, tecnologia e dados. “Hoje, muito é feito internamente. Nós buscamos parcerias, mas não abrimos mão de controlar o que está no core business.”

A decisão de construir tecnologia e inovação proprietárias significa, na prática, por exemplo, formar e manter um time que alcançou o contingente de 1.000 desenvolvedores contratados em 2021 – 50% mais que no ano anterior. É mais que os 900 profissionais contratados na logística e os 300 em pesquisa e desenvolvimento. Em 2020, o grupo investiu R\$ 600 milhões no tripé tecnologia, fábricas e logística, ilustra o executivo. “Nós criamos produtos digitais em soluções financeiras e buscamos manter o domínio do desenho, da solução técnica”, afirma, justificando a opção pelo reforço da equipe própria. Em outra ponta, o Grupo Boticário mantém um projeto de aceleração de startups, para o desenvolvimento de novos produtos financeiros – entre novembro de 2020 e fevereiro de 2021, o Mooz Soluções Digitais selecionou 13 delas.

Neste momento, Tenuta diz que o Grupo Boticário mantém uma cesta de produtos financeiros consolidada nos segmentos de crédito, banking

e meios de pagamento – o braço financeiro da empresa oferece cartões e outras soluções de aquisição, suporte aos clientes para cobrança, antecipação de crédito associado a boletos e ferramentas de venda digital para suas revendedoras, como maquininha, link de pagamentos, Pix e outros. E a vertical crédito deve receber cada vez mais atenção. Na perspectiva de futuro, a integração dos canais – da gestão ao pagamento e manejo de dados – favorece o objetivo de aproveitar oportunidades criadas por inovações como o open banking. “Compartilhar informações do consumidor bancarizado é uma grande oportunidade. Será possível o mercado oferecer novos produtos com preços mais baixos e estimular a concorrência”, diz Tenuta.

QUEM SE SURPREENDEU, DURANTE A PANDEMIA, com a velocidade dos processos digitais tomando conta da economia ainda não viu nada. “No novo cenário, dominado por consumidores nativos digitais, haverá uma hiperautomatização da economia”, prevê Eduardo Ibrahim, da SingularityU Brazil. Em seu artigo na **MIT Sloan Management Review Brasil**, Ibrahim descreve esse movimento como uma verdadeira “festa digital”.

Podemos dizer que, no mercado de pagamentos, a festa digital começou antes. Quem não foi convidado precisa dar um jeito de entrar de penetra – no caso brasileiro, em no máximo dois ou três anos. No sistema financeiro internacional, o tempo é maior, até o fim da década de 2020. O Brasil fará essa virada mais rápido do que o restante do mundo porque a maturidade que o Pix vem adquirindo tende a facilitar o open banking, o real digital, os tokens e tudo que vier pela frente.

Haverá espaço para muitos atores. Como diz Cesar Kobayashi, do C6 Bank, existirão diversas modalidades de meios de pagamento disponíveis no Brasil. “Elas se complementarão e conseguirão coabitar o mercado, mesmo no atual cenário de aceleração tecnológica. Foi assim na adoção dos cartões de crédito e débito em detrimento ao dinheiro e cheque no passado, e está sendo assim com os novos meios, presenciais e não presenciais”, diz ele. A diferença, nesse caso, é o ritmo da

mudança e o fato de ela ser potencialmente interminável. Não é mais como era no tempo do sal e da cevada.

FONTES ENTREVISTADAS E CONSULTADAS:

- o Cesar Kobayashi, C6 Bank
- o David Ritter, CI&T
- o Giancarlo Greco, Elo
- o Guilherme Horn, BV
- o Guilherme Tenuta, Mooz/Grupo Boticário
- o Gustavo Maniero, Realize,/Lojas Renner
- o Júlio Almeida Gomes, Cielo
- o Leandro Duran Pereira, CI&T
- o Leandro Schneider, CI&T
- o MIT Sloan Management Review Brasil – vários artigos
- o Otávio Damaso, Banco Central do Brasil
- o Rodrigo Carneiro, Rede, Itaú-Unibanco
- o Rogério Panca, Santander

PARA MAIS CONTEÚDOS, SIGA:

MIT Sloan Review Brasil

Site: mitsloanreview.com.br

Twitter: @RevistaMITSloan

LinkedIn: @mitsloanreviewbrasil

CI&T

Site: ciandt.com

Twitter: @ciandt

LinkedIn: @ciandt