

**EDSON LUIZ DOS SANTOS
LUIS FILIPE CAVALCANTI**



PAYMENTS 4.0

**AS FORÇAS QUE ESTÃO TRANSFORMANDO
O MERCADO BRASILEIRO**



**Linotipo
Digital**

Sumário

Agradecimentos	7
Prefácio (por André Street)	9
Nota sobre a escolha de Janus	13
Introdução	15
1 Como funciona o mercado de pagamentos	19
2 A complexidade da indústria	47
3 As 6 forças da transformação	63
4 A concorrência atual	69
5 Os novos entrantes	99
6 A evolução do comércio	117
7 Os reguladores do mercado	145
8 O avanço da tecnologia	163
9 O futuro próximo	183
10 O poder do consumidor	197
11 Os pagamentos no futuro	209
Posfácio (por Boanerges Ramos Freire)	229
Lista de siglas e abreviaturas	237
Índice onomástico e remissivo	239
Créditos das imagens	247

PAYMENTS X.O - A AVENTURA CONTINUA

Introdução

Foi uma honra ser convidado pelos amigos, autores desse livro, *Payments 4.0*, Edson Santos e Luis Filipe Cavalcanti, para escrever este posfácio. Agradeço a oportunidade de aprender com quem conhece profundamente a evolução desse mundo de meios de pagamento, por terem sido – e continuarem sendo – protagonistas de muitos de seus marcos e avanços nas últimas décadas. Também agradeço poder contribuir um pouco com algumas considerações que apontam para fundamentos e perspectivas.

Edson e Luis Felipe nos descrevem, com muito cuidado e rica ilustração, qual é o estágio atual de evolução desse mercado de *Payments*, batizado por eles de 4.0, ou seja, em sua 4ª configuração estrutural, depois de já ter passado por várias etapas anteriores, ao longo da extensa história de evolução e aperfeiçoamentos, muitos deles descritos sinteticamente nesse livro e mais extensamente no delicioso livro anterior do Edson Santos, *Do Escambo à Inclusão Financeira* (2014), em que tive o prazer de escrever uma nota na contracapa e participar do lançamento e sessão de autógrafos.

Merece elogio essa contribuição relevante dos autores ao registro, análise e discussão sobre temas de grande importância para o mercado de pagamentos, bem como para o contexto mais amplo dos serviços financeiros e para a sociedade em geral.

O Mundo dos Pagamentos e as relações essenciais que dão origem aos Serviços Financeiros

Para uma melhor contextualização, é fundamental colocarmos o Mundo dos Pagamentos em uma perspectiva mais ampla, entendendo-o como um dos principais componentes das relações financeiras essenciais, ou seja, aquelas que fazem parte da vida da maioria – senão da totalidade – das pessoas (físicas ou jurídicas, ou seja, indivíduos ou empresas). Pagar (e receber, seu espelho) constitui provavelmente a atividade financeira mais frequente na vida das pessoas, parte de uma relação essencial, a troca, ou seja, a relação de consumo. A qual, por sua vez, se estabelece e existe para atender a uma série de necessidades – das básicas às mais sofisticadas –, e que envolve uma troca de produtos ou serviços por uma contrapartida financeira, um pagamento.

Outra relação financeira essencial é a que dá origem ao Mundo da Intermediação Financeira. De um lado há pessoas que possuem excesso de recursos financeiros, uma

poupança, e que buscam protegê-los e rentabilizá-los, transformando-os em investimentos *lato senso*. Do outro lado, há pessoas que precisam de recursos financeiros para consumir ou empregar em seus projetos produtivos, tornando-se buscadores de crédito. O sistema financeiro faz o papel de canal de condução desses excessos de recursos de um lado e falta do outro, assumindo o risco envolvido e gerenciando a oferta e a demanda.

Há também a relação entre os que buscam proteção para seu patrimônio ou a vida, expresso em vários aspectos, e aqueles que se dedicam a oferecer proteção, assumindo riscos de sinistro. É o Mundo dos Seguros em suas múltiplas expressões.

E finalmente, perpassando e conectando todas essas interações, há o Mundo do Relacionamento, que envolve a busca de conhecer melhor e fidelizar clientes, de um lado, e clientes dispostos a serem mais fiéis em troca de reconhecimento e recompensa. Essa certamente é uma dimensão que vai muito além do mundo de serviços financeiros, mas é cada vez mais fundamental nesse campo e, na sua essência, também envolve uma relação de troca.

O essencial e o eventual em Pagamentos

Para entender melhor tanto a evolução dos Pagamentos quanto suas tendências e caminhos futuros, é importante identificar e separar o que é essencial e estrutural daquilo que é eventual e conjuntural, ou seja, o que está na base e que deve permanecer como conteúdo, diferentemente do que é sua forma provisória, sua configuração temporal, mesmo que dure bastante tempo. O essencial no pagamento (e recebimento) é que ele é uma parte de uma relação de troca, que, por sua vez, existe para atender necessidades fundamentais de compradores e vendedores. Isso é bastante evidente, mas muitas vezes nos esquecemos e acabamos confundindo o meio com o fim, a aparência com a essência. Compradores se tornam consumidores ao buscar satisfazer suas necessidades desde subsistência (alimentação, moradia, limpeza, transporte, vestimenta etc.) e outras crescentemente mais sofisticadas (lazer, relacionamento, imagem, comunicação etc.). E, para tanto, buscam provedores de bens e serviços que os atendam, que são vendedores, ou seja, varejistas em sentido mais amplo. O pagamento, nesse contexto de troca, é a transferência de recursos financeiros do comprador para o vendedor. O que pode se dar de diversas maneiras, tanto na forma quanto no tempo.

É aí que surgem, como o nome apropriadamente diz, os Meios de Pagamento, ou seja, os instrumentos pelos quais se dá a liquidação da contrapartida de uma relação de consumo, que é essencialmente uma relação de troca. Nesse sentido, os meios de pagamento podem ser colocados em um contexto mais amplo de vários instrumentos e canais do processo de consumo, que envolve várias interações tanto préquanto pós-pagamento. E aqui tomamos o pagamento só como um referencial por ser esse nosso ponto de observação e não por sua importância para o vendedor e o comprador, quem

realidade, o colocam em um patamar de igualdade ou até mesmo de menor importância em relação a outras instâncias. Antes de pagar há todo um processo em que o consumidor identifica sua necessidade e busca soluções (produtos e serviços) ou mesmo é atraído e seduzido por ofertas daquilo que nem tinha consciência previamente. Essa interação, sempre permeada de aspectos racionais e emocionais, também envolve comparação, informação, referências e influências até a decisão – com maior ou menor consciência. E aí vem o pagamento, com sua gama de instrumentos e provedores de soluções, prazos, mecanismos de crédito etc., o que o torna também mais um passo de escolha e decisão. E, a partir daí, é seguido pela entrega, avaliação, comentários, reclamações, elogios, interações e todo os aspectos do relacionamento.

E para que essa mágica do meio de pagamento aconteça a contento há uma série de agentes e provedores de serviços financeiros atuando tanto no lado do comprador, quanto no lado do vendedor e na interrelação entre ambos. Além disso, há todo um processo de habilitação e preparação que acontece antes do pagamento, de ambos os lados, e uma ação decisiva no momento da transação, seguido por um conjunto de atividades após a transação até a sua efetiva liquidação em ambas as pontas. Instituições financeiras, provedores de serviços e equipamentos operacionais e tecnológicos atuam ao longo de todo esse ciclo para garantir que esse processo aconteça com segurança, rapidez e o devido controle.

As várias tecnologias e *devices* já utilizados e que ainda serão criados e adotados no processo de pagamento são a parte mais visível – e, muitas vezes, tangível – do que chamamos de meios de pagamento. Mas, da mesma forma como já aconteceu ao longo da história mais longa e recentemente, são só meios e, portanto, mutáveis, substituíveis – parcial ou totalmente. E não devem ser confundidos com o que continua na essência dessa relação.

Forças e vetores de transformação

E para onde vamos no Mundo dos Pagamentos? Para ter um bom guia na busca de respostas e criação do futuro – melhor forma de prevêê-lo, inclusive – é recomendável prestar atenção nos grandes vetores de transformação já em curso e novos que se podem antecipar. Costuma-se dar muita relevância às chamadas Forças Disruptivas. E, claro, são fundamentais, pois quebram o antigo e criam o novo, envolvendo processos, comportamentos, instrumentos e práticas. Mas a elas é necessário também contrapor o que podemos batizar de Forças de Arrasto, o que nos prende ao passado e que retarda ou mesmo impede o avanço. E é desse contraponto de vetores de forças contrárias que resulta o efeito final de evolução.

Dentre as Forças Disruptivas mais relevantes, podemos destacar as mudanças regulatórias, que têm tido um papel decisivo em criar e estimular um ambiente de inovação, mais competição e inclusão financeira, promovendo uma enorme aceleração

de processos e antecipando o amanhã e criando o novo. Nesse sentido, merece destaque o papel do Banco Central em ser um grande orquestrador de enormes mudanças regulatórias em serviços financeiros em geral e no mundo de pagamentos, em particular. E, indo além de suas funções clássicas de regulador *strictu sensu*, tem assumido um papel de protagonista no caso do Pix – Pagamentos Instantâneos, atuando como provedor de infraestrutura.

As inovações tecnológicas são outro componente vital, viabilizando novas formas de interação, comunicação, transação, registro e trocas. E tudo isso envolve diretamente o Mundo dos Pagamentos. Os chamados pagamentos desmaterializados – com um mínimo ou mesmo prescindindo de meios materiais – e os pagamentos invisíveis – quando não há percepção de que se pagou – só são viáveis com o suporte e a inovação trazida pela tecnologia. Que certamente continuará a desempenhar um papel central na evolução desse mercado.

Não podemos esquecer de que, no coração dessa evolução, também está o comportamento do consumidor. Mudando continuamente em função de processos geracionais, de novos valores, aspirações e necessidades.

Porém, se contrapondo a todos esses vetores, as Forças de Arrasto se manifestam de várias formas. Entre elas, destacam-se as restrições culturais, ou seja, hábitos e costumes arraigados. No caso dos Meios de Pagamento, o dinheiro vivo ainda é – e será durante um bom tempo, apesar de tendência declinante – a principal, senão a única para muita gente, forma de pagar e receber. Em populações de mais baixa renda, nas periferias das grandes cidades, nas cidades pequenas, nas regiões mais afastadas dos grandes centros, o dinheiro ainda é rei. Representando familiaridade, confiança, hábito e percepção de custo zero, entre outras qualidades que justificam sua preferência.

A essa se soma outra força que a potencializa, a enorme informalidade existente na nossa economia. Que é impulsionada por diversos fatores. A busca de pagar menos ou nenhum imposto, o medo do controle governamental e a criminalidade em suas diversas formas, envolvendo o roubo, a droga, o assassinato, a corrupção, o desvio de recursos etc.

A realidade brasileira é marcada por muita pobreza, além de desigualdade social e econômica. E isso é uma enorme barreira ao acesso a serviços financeiros em geral e especificamente a meios eletrônicos de pagamento. Renda baixa, desemprego ou subemprego mantêm uma grande parte da população apartada desse mundo.

O baixo nível educacional também trabalha contra. Ainda temos um enorme contingente de analfabetos totais ou funcionais, que mal sabem assinar seu nome, o que os incapacitam a compreender, decidir e operar com informações e recursos tecnológicos básicos e indispensáveis para participar do mundo financeiro moderno. A restrição dessa deficiência de educação se multiplica quando consideramos seus impactos na vida em geral, na chamada vida digital até atingir a vida financeira.

As tentativas de “copiar e colar” modelos de negócio adotados em outros países, sem considerar a devida adequação à realidade brasileira, é outra grande restrição e causa de muitas tentativas frustradas. Historicamente o segmento de meios de pagamento observou atentamente, se inspirou e copiou os modelos vindos dos Estados Unidos da América, que acabaram mais recentemente deixando de ser referência por perderem sua capacidade e ritmo de atualização, inovação e ousadia para a ruptura. Ultimamente, tem-se olhado muito para a China como se fosse a fonte da nova referência nesse campo. E, em todas essas situações, se esquece de que o Brasil tem uma realidade distinta desses países. E uma história e características sócioeconômico-culturais que exigem soluções próprias e adequadas, não uma mera reprodução de modelos de outras realidades.

Os enormes investimentos já feitos na configuração, operação e gestão do sistema atual acabam também sendo uma âncora que nos impede de ousar cortar amarras e navegar por novos mares.

E o enorme poder dos grandes players, chamados de incumbentes, altamente concentrados e verticalizados reforçam a tendência a uma mudança mais restrita, gradual e controlada.

O custo – real e percebido – ainda é uma séria restrição para adotar novos meios de pagamento. Pagar para possuir, para acessar, para manter, para transacionar etc. com meios eletrônicos explicita custos que muitos não percebem quando vivem exclusivamente no mundo do dinheiro vivo.

Nossa infraestrutura ainda é muito precária, com muitos locais sem acesso adequado a conexão com internet, recurso indispensável para acessar e operar meios eletrônicos. E o custo desse serviço ainda é também proibitivo para muitas pessoas.

As oportunidades em pagamentos de empresas

O mundo de pagamentos é comumente olhado por sua perspectiva mais usual e visível, ou seja, os pagamentos feitos por pessoas no seu consumo ao final da cadeia. Porém, há um campo muito maior em tamanho (cerca de duas vezes e meia), que é o pagamento de empresas, feitos entre si, na cadeia de suprimentos, e os pagamentos feitos a funcionários e provedores pessoa física, além, claro, dos impostos e tributos, pagos aos vários níveis de governo. Além de gigantesco, esse é um *front* de grandes oportunidades de evolução, com possibilidades de aperfeiçoamento de processos, maior automatização e integração, melhor gestão, conciliação mais efetiva, entre outros avanços. Comparativamente o segmento de pagamentos de pessoas físicas evoluiu muito mais na última década do que no mundo das empresas. E aí está uma grande oportunidade para explorar esse enorme “oceano azul” ao se comparar com o “oceano vermelho” que o mundo de pagamentos de pessoa física representa, visto da

perspectiva de negócio e geração de valor. A possibilidade de integrar pagamentos, recebimentos, *cash management* com crédito, seguros, investimentos, dentro de um contexto de gestão de relacionamento integrado, com o cliente no centro é uma grande fronteira a desbravar por empresas em seus ecossistemas e por provedores de serviços financeiros em toda a sua cadeia.

Conclusão

Ao longo do tempo, muitas mudanças já aconteceram com os meios de pagamento. Incorporando formatos variados, *devices* diferentes e tecnologias distintas. De uma maneira ou de outra, sempre buscando responder a necessidades de seus vários usuários essenciais (compradores e vendedores) e seus provedores (bancos, prestadores de serviços, operadores etc.). Atualmente estamos dando mais um grande salto qualitativo, envolvendo mais mobilidade, desmaterialização, invisibilidade, integração etc. E isso é só mais um passo nessa longa jornada de evolução. Muitos outros ainda virão.

Porém, um fator crucial que deve ser observado são as forças de arrasto, aquelas que nos condicionam e nos seguram, dificultando o avanço. Quando mais um país avança em uma onda de inovação, maior é a dificuldade de pegar a próxima onda. E isso vale para um país pioneiro e líder durante muito tempo no mundo de meios de pagamento, como os Estados Unidos, como para o Brasil. Isso pelo peso principalmente dos investimentos já feitos em infraestrutura, enorme poder e influência dos *players* dominantes e cultura estabelecida.

Já quem entra no jogo sem o “peso do passado” tem mais facilidade de criar o novo e fazer um salto (*leapfrog*) para o futuro. Portanto, mais importante do que prever o futuro, é construí-lo. A partir de processos e mudanças que podem conviver ou se suceder em ritmos graduais ou mais acelerados, em configurações de adaptação ou mais disruptivas.

Uma coisa já está ficando bem clara. Os meios de pagamento estão cada vez se tornando o que o próprio nome diz, um meio, um instrumento, e não um fim em si mesmo, ou seja, mais um suporte a uma transação dentro de uma relação essencial de consumo entre compradores e vendedores, funcionando com enormes volumes, muita eficiência e baixos custos. E menos um negócio em si, fonte de enorme valor para seus provedores, como foi durante muito tempo.

Assim, *Payments 4.0*, que dá nome a esse livro, e que nasce muito oportunamente para nos atualizar e orientar nessa evolução, é mais um capítulo na longa história do mundo dos pagamentos, a caminho das suas próximas e melhores versões, em um processo incessante de criação e inovação, que podemos batizar de ***Payments X.0***. Quem viveu a história, tem habilidade e ousadia, como os autores do livro, sabe

contar o que nos trouxe até aqui. Além de sinalizar caminhos e possibilidades de evolução para o futuro. Que é certamente pleno de potencialidades.
Ou seja, a aventura continua!