

# Relatório Anual de Meios Eletrônicos de Pagamento

Perspectivas e Tendências 2022

**CardMonitor**

Quem decide, está aqui!

# CardMonitor

## Relatório Anual de Meios Eletrônicos de Pagamento Perspectivas e Tendências 2022

Empresas anunciantes



An Indra company



paySmart

PROVIDER™



## Índice

2022: Ano difícil, mas as esperanças serão preservadas	
Maílson da Nóbrega	9
Linha do Tempo - Fatos Relevantes em 2021	29
<b>Tendências 2022 - Resumo das Opiniões (overview em 13 pgs.)</b>	<b>47</b>
Tendências 2022 - A Íntegra dos Depoimentos	66

\* Data de fechamento desta edição: 31 de janeiro de 2022



# Tendências 2022

## A Íntegra dos Depoimentos

Questionários respondidos  
em janeiro de 2022



## Boanerges & Cia

Boanerges Ramos Freire - presidente

Fabricio Winter - sócio-gestor-líder de projetos

Igor Rocha - consultor sênior associado

### Fatos Relevantes de 2021

Certamente o maior destaque de 2021 fica para o **Pix**, que consolidou a modalidade de pagamento instantâneo no país. Apesar do ceticismo que normalmente acompanha esse tipo de inovação disruptiva e contrariando uma corrente de players que apostava numa curva mais lenta, o Pix prosperou vigorosamente, democratizando os pagamentos eletrônicos e conquistando 3ª preferência dos usuários, em particular, nas transações peer-to-peer (P2P).

Outro fato relevante, do qual deriva o destaque anterior, foi a **Agenda BC# do Banco Central do Brasil**, que proporcionou uma verdadeira transformação no mercado de serviços financeiros, ao modernizar seu arcabouço regulatório, abrindo espaço para um ambiente mais dinâmico, competitivo e próspero. open banking/open finance e mudanças na lei cambial são alguns exemplos.

Neste contexto de mudanças, entretanto, nem todos souberam adaptar-se adequadamente e assumir um posicionamento mais alinhado com a nova realidade. Foi o caso do mercado de **adquirência**, que representa um destaque negativo. Com os meios de pagamento tornando-se cada vez mais “meios” (e não um negócio em si), observamos a perda de valor de muitos adquirentes, principalmente os que insistiram em assumir uma postura conservadora e deixaram oportunidades relevantes para serem exploradas por novos players mais bem preparados.

---

## Boanerges & Cia em 2021 e 2022

Como foi 2021 para sua organização e quais são suas expectativas para 2022? Comente aqui, de forma resumida e breve, como foi o ano de 2021 para a sua organização em termos de projetos, conquistas, resultados. E quais as expectativas para 2022.

Foi um ano simbólico para a Boanerges & Cia. Completamos **20 anos de atuação no mercado de consultoria em serviços financeiros**, ao mesmo tempo em que Boanerges Ramos Freire, fundador e presidente da empresa, acumulou 40 anos de experiência nesse mercado.

Tivemos excelentes resultados em 2021, depois de um amplo trabalho de prospecção iniciado em 2020, cujos frutos vieram com força no ano passado e continuam rendendo em 2022. Nosso faturamento mais do que dobrou em relação a 2021, batemos o recorde em valor de um único contrato e ainda realizamos diversos projetos de menor porte, colocando em prática novos modelos e metodologias de consultoria, tornando nossos serviços mais acessíveis para empresas de diferentes portes.

Nosso portfólio de projetos em 2021 deixou clara a oportunidade representada pelos serviços financeiros para o mundo B2B, uma tendência que a Boanerges & Cia já vinha pontuando em anos anteriores e que tem se confirmado. E cuja demanda só tende a crescer pelas oportunidades em ecossistema que circundam nossos clientes. E para as quais estamos cada vez mais preparados para atender com excelência.

Para 2022 temos o desafio de um ano eleitoral, que traz várias incertezas e que pode afetar o mercado como um todo, além de inflação alta e PIB andando de lado. Apesar disso, na nossa atividade de consultoria, a julgar pelo início do ano, em que temos observado um ritmo muito intenso de atividades, vislumbramos um ano auspicioso, com grandes oportunidades e ainda mais projetos envolvendo B2B, em complemento ao apetite do mercado pelo B2C.

## Emissor

Como será o ano de **2022** para o mercado de Meios Eletrônicos de Pagamento em termos de:

Aprovação de novos clientes:

Inadimplência:

Volume de transações em R\$ (débito e crédito). Qual crescimento esperado?

Olhar para os emissores como víamos, há alguns anos, vem deixando de fazer sentido. As figuras tradicionais do mercado de “cartões” (emissor, credenciador, bandeira, adquirente e subadquirente, processador, etc.) já não dão mais conta de representar o mundo de meios eletrônicos de pagamento, que está passando por grandes transformações com a chegada de novos modelos de negócio, abrindo espaço para novos players com propostas de valor diferenciadas.

Fatores como o aumento da concorrência, o surgimento de novas trilhas de pagamento e a inclusão de um contingente adicional de usuários trazem uma série de ameaças e oportunidades para o setor; que deve acarretar perdas para os que tiverem dificuldade de adaptação. Por outro lado, novos players, mais bem preparados e mais flexíveis, possuem uma grande oportunidade de prosperar.

Olhando para o lado do crédito envolvido, a **inadimplência** deve aumentar, não somente em decorrência da crise, ainda efeito da pandemia e da falta de ações efetivas deste governo, mas também como consequência do encerramento do ciclo de renegociações e reestruturações das dívidas dos dois últimos anos, que produziu uma taxa de inadimplência artificialmente baixa. Em 2022, deve ficar em patamares mais próximos da realidade (over 90 entre 6% e 7%).

A **aprovação de novos clientes** deve experimentar os efeitos dos fatores que mencionamos anteriormente. Positivos – pela transformação do mercado de MEP, com maior dinamismo e inclusão. E negativos – pelos riscos inerentes à crescente inadimplência. Mas “aprovar novos clientes” não deve significar muita coisa para um negócio cujos desafios e ganhos estarão na atração, retenção, manutenção e rentabilização deste cliente, o que exigirá muito mais do que um cartão, seja de crédito, débito ou pré-pago.

O **volume de transações** deve ser observado de um prisma mais amplo. Não somente as operações de débito e crédito, mas também aquelas executadas por meio do Pix, com as carteiras digitais, com as contas de pagamento e com o ressurgimento do “crediário”, agora impulsionado pela tecnologia e rebatizado de BNPL (Buy Now, Pay Later).

Ao considerarmos esse contexto, nos parece viável um crescimento real (descontando a inflação) entre 5% e 10% no volume de transações.



---

## Pix

O Pix já está cada vez mais consolidado entre os brasileiros. O varejo online bem como o varejo físico já passam a oferecer esse formato de pagamento. Na sua visão, o Pix - e suas evoluções com as novas fases em implantação - tomará uma parcela importante das transações feitas com cartões de crédito ou débito? Quem é o cliente típico de uma compra no varejo (online ou físico) que utiliza o Pix? Existem barreiras para uma adoção mais rápida por parte do varejo?

Os dados sobre Pix apontam que, além da enorme presença do mundo P2P, as principais trilhas impactadas até agora foram as transferências eletrônicas (TED e DOC), que praticamente perderam o sentido, assim como o cheque, que já vinha despencando com o passar dos anos. Mas há também muitas transações que estavam baseadas em dinheiro em espécie e, portanto, pouco monitoradas, que rapidamente migraram para o Pix. Basta visitar locais de comércio popular para ver que os tradicionais descontos para pagamento em dinheiro se estenderam para o Pix.

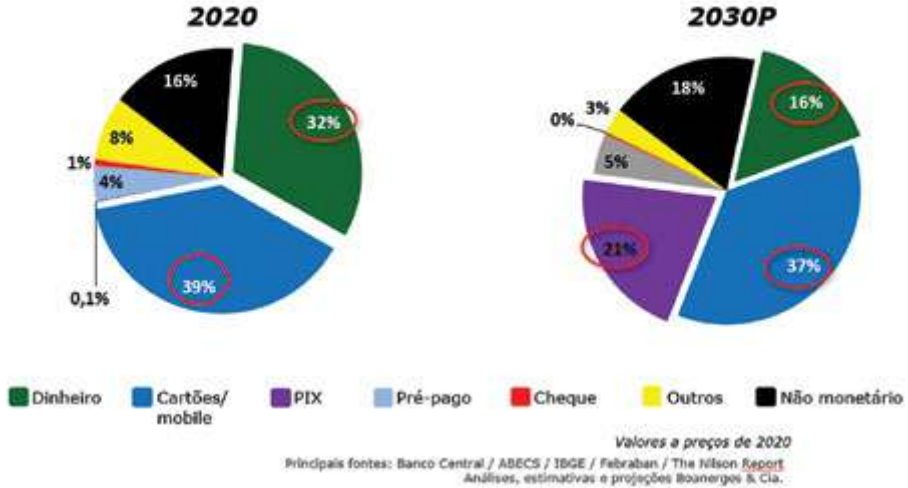
No varejo físico de forma mais ampla, o avanço do Pix ainda enfrenta desafios significativos, em grande parte devido ao ecossistema de pagamento já estabelecido, que impõe barreiras culturais, tecnológicas e financeiras (investimentos necessários). Ainda predominam implementações improvisadas do Pix em diversos varejistas, inclusive de médio e grande porte, o que pouco contribui para fomentar o seu uso pelos consumidores, dado que a experiência de uso ainda é muito pior do que com cartão.

Essa realidade já é diferente no varejo eletrônico, onde o Pix se destaca pela sua praticidade e amplo acesso, favorecendo uma camada significativa da população que tinha limitações para compras eletrônicas pela necessidade de cartões ou contas bancárias ou ainda pela pouca praticidade do pagamento via boleto.

Mas podemos afirmar com certeza que o Pix só está arranhando o potencial junto ao varejo. Com a efetivação das modalidades de Pix Garantido e Pix Parcelado, a entrada de Pix Aproximação e a disseminação de Iniciadores de Pagamento, teremos um conjunto de trilhas muito mais efetivas, com experiência tão boa ou até melhor do que os cartões nas suas mais variadas formas (chip & pin, contactless, embedded, etc.). Aí sim teremos uma competição saudável entre cartões e Pix, e ambos devem coexistir por muitos e muitos anos.

Nossa aposta é que o Pix deva até 2030 representar 21% do consumo privado, mas não será o fim dos cartões/mobile, que devem continuar bastante relevantes, chegando a 37%, sendo que boa parte do volume em Pix virá de transações que iriam naturalmente do dinheiro para o cartão de débito, do próprio dinheiro em si e por fim do cartão de crédito, ainda que em menor proporção.

**Evolução dos principais meios de pagamento no Brasil  
Participação no consumo privado - %**



Cabe ressaltar que, pela grande eficiência (velocidade, disponibilidade, segurança e baixo custo), a trilha do Pix deve ser adotada pelo mercado para liquidação de praticamente qualquer transação, mesmo que sua origem seja em outro meio de pagamento.

**Está em desenvolvimento uma estrutura na qual qualquer transação  
(PF, PJ e Gov) poderá ser liquidada via Pix!**

*Alguns exemplos*

Pagamento no varejo	Pagamento de serviços	Pagamento entre empresas	Pagamento de salários	Pagamento benefícios governamentais	Pagamento de impostos
Pagamento de fornecedores	Aparte e resgate de investimentos	Liquidação de Crédito	Pagamento de prêmios e franquias de seguros	Indenização de sinistros	Antecipação de recebíveis

**Mercado B2B também é impactado pelo Pix, não necessariamente pela sua gratuidade (como no caso P2P), mas pela agilidade e nível de integração digital nas relações financeiras**

---

## Programa de Fidelidade

De uns anos para cá, temos visto muitos players oferecendo modelos alternativos de fidelizar sua base de clientes. Exemplos: 1) cashback nas compras com cartões; 2) marketplace com descontos expressivos; 3) cashback vinculado a compras no marketplace. Comente esses modelos comparativamente aos tradicionais programas de pontos por dólar gasto no cartão para um resgate futuro de prêmios ou passagens.

Inicialmente, é importante colocar o programa de fidelidade em um contexto mais amplo de gestão de relacionamento e fidelização. Programa de fidelidade é apenas uma das alternativas dentro de uma abordagem que não está restrita somente aos meios eletrônicos de pagamento, mas a uma ampla gama de relações de consumo (B2B, B2B2C, B2C) e que podem incluir outros serviços financeiros (crédito, seguros, investimentos etc.).

Neste sentido, observamos uma ampliação de modelos disponíveis no mercado para muito além dos sistemas de acúmulo de pontos de cartão que, em geral, eram restritos aos consumidores das classes A e B.

Especificamente nas relações B2C, houve uma evolução importante, que trouxe diversificação nas mecânicas usadas (pontos, créditos, etc.) e também nos prêmios (serviços, experiências, etc.), justamente para incluir “clientes” que não eram atendidos pelos programas tradicionais de pontos via cartão.

Essa diversificação atende a diferentes anseios do consumidor que estão relacionados com o local onde ele compra, o quê ele compra e com qual meio de pagamento ele compra. Isso torna muito difícil estabelecer uma comparação entre os modelos, pois as diferentes abordagens atendem necessidades diversas e, em última instância, depende do gosto ou da preferência do consumidor.

Essa multiplicidade de alternativas também possui seu lado negativo, pois, ao inundar o consumidor com uma infinidade de opções, acaba dificultando uma comparação e uma escolha objetiva, levando a frustrações com o modelo utilizado.

É importante ainda desmistificar o fenômeno do cashback, que parece ter tomado conta do mercado recentemente, num verdadeiro movimento “me-too” dos players deste segmento, indo muito além do cartão. Além das limitações de uso (mesma loja, mesmo marketplace, mesmo meio de pagamento, etc.), a guerra estabelecida por “quem dá mais” quase nunca gera uma diferenciação relevante no valor percebido pelo consumidor, que tende a ser diferente do valor real da bonificação, pois boa parte da nossa população tem dificuldade para fazer contas e calcular o ganho daquela operação, ou gasta tão pouco que o prêmio se torna irrelevante.

É preciso também entender quem paga essa conta no final. Na maioria das vezes, a vinculação do cashback com descontos em marketplaces são viabilizados por meio da forte pressão exercida pelo dono do marketplace junto aos sellers, o que promove uma erosão das margens para além de níveis saudáveis, com inevitáveis consequências negativas para a cadeia de valor.

---

## Open Banking

Na sua opinião, quais os impactos do open banking **especificamente no setor de MEP** (Meios Eletrônicos de Pagamento). Você acredita numa rápida adesão dos clientes a esse modelo de compartilhamento de informações?

Os pagamentos (e recebimentos e as transferências, *lato sensu*) são a base para os outros serviços financeiros. Afinal, pagar, receber e/ou transferir **são atividades indispensáveis para concretizar qualquer outra operação financeira**. Por conta disso, qualquer negócio que queira explorar serviços financeiros tende a nascer com uma oferta de meio eletrônico de pagamento vinculada.

Qualquer mecanismo que habilite um maior acesso ao perfil de comportamento dos consumidores, incluindo pagamentos, possui enorme potencial de promover mudanças importantes na oferta de serviços financeiros. Isso é exatamente o que o open banking oferece. Ao viabilizar o compartilhamento de informações e estabelecer um padrão para o intercâmbio de dados entre diferentes players, um rico conjunto de dados sobre o comportamento de pagamentos – como também de crédito, investimentos, seguros, etc. - dos consumidores pode ser organizado e tratado adequadamente para revelar detalhes até então ocultos.

De posse desse enorme conjunto de dados, necessidades antes desconhecidas ou mal exploradas podem agora ser usadas plenamente para orientar o desenvolvimento de ofertas de serviços financeiros mais aderentes a diversos públicos e, até mesmo, viabilizar a personalização em massa desses serviços.

Uma consequência natural deste novo cenário é o aumento da competição entre os players que precisam promover uma maior agregação de valor como forma de diferenciação. Neste sentido, muitos players estão levando as operações de pagamento para o dia a dia dos consumidores (por exemplo, por meio de aplicativos de mensagem como o WhatsApp) e de empresas (por exemplo, com a integração entre arranjos de pagamento e ERPs).

Os estudos conduzidos pela Boanerges & Cia, entretanto, indicam que a transição do mercado para uma realidade de plena aplicação do open banking/finance será bastante desafiadora. Embora a população em geral não precise necessariamente entender o sistema para usá-lo, devemos reconhecer que a adaptação cultural é um fator relevante. Também não devemos tomar como base o ritmo empreendido pelo Banco Central do Brasil na regulamentação do tema que, não obstante alguns “ajustes” de cronograma, podemos considerar que foi um processo muito rápido.

Nossas análises apontam para um período de **adoção plena do open banking** de 5 a 10 anos, o que é mais rápido do que em muitas outras economias, consideradas mais avançadas ou desenvolvidas, mas ainda assim revela uma longa jornada que, em grande medida, dependerá de fatores como a boa comunicação, o sucesso dos primeiros casos de uso, a efetividade dos benefícios oferecidos e a adesão de mais players.

## Adquirência

Esse setor tem passado por grandes transformações nos últimos anos: compressão de margens, diversificação de produtos, fusão/aquisições com empresas complementares, IPOs, oferta de crédito, registradoras, expansão do mundo online, etc. Como você acha que vai ser a evolução deste setor nos próximos dois anos e quais credenciadoras estão mais bem posicionadas frente a esses novos desafios?

O principal driver de transformação, que a grande maioria dos adquirentes ainda não entendeu, é que meios de pagamento estão deixando de ser um negócio em si para se transformar em algo operacional. Como o próprio nome diz, um meio, e não o fim em si.

Os adquirentes, outrora agentes indispensáveis no ciclo de pagamento, ao viabilizar o processamento das transações por meio dos cartões, precisam aceitar que o mercado caminha para uma desintermediação, na qual o lado comprador e o lado vendedor não precisam dos mesmos agentes do passado no meio do caminho. E, aos poucos, os cartões podem vir a perder sua hegemonia como instrumentos de pagamento eletrônico no varejo.

O longo período de prosperidade desfrutado pelos adquirentes parece ter comprometido a capacidade de muitos deles de perceber a necessária transição de modelo que o mercado exige.

O movimento de abertura do mercado de credenciamento, que obrigou os adquirentes a aceitar “todas as bandeiras”, precisa evoluir para “aceitar todos os meios eletrônicos de pagamento”, mesmo que isso signifique abrir espaço para substituição dos cartões pelo Pix ou outros meios derivados, por exemplo. Porque esta substituição vai acontecer, dentro ou fora dos adquirentes.

Neste contexto, o Pix foi um duro golpe no *status quo* dos adquirentes, reforçando a quebra do paradigma de pagamentos no mercado e, portanto, recebido pelos adquirentes com certa oposição.

---

Trata-se, entretanto, de um caminho sem volta. Os adquirentes precisam aumentar o valor agregado de seus serviços, olhando o ciclo de pagamento como um todo e se posicionando como “empresas de serviços financeiros de valor agregado”.

Alguns players desafiantes souberam interpretar a existência de necessidades mais amplas dos varejistas e os impactos da entrada do Pix e, assim, passaram a oferecer soluções mais amplas, incluindo serviços financeiros e não-financeiros e a viabilização da aceitação desta nova trilha. Estes players parecem estar com ofertas mais compatíveis com a realidade do mercado.

Há ainda um enorme mercado pouco explorado – os pagamentos B2B, onde praticamente nenhum adquirente está atuando séria e relevantemente. Está aí uma grande oportunidade a explorar, que não tem nada a ver com o tradicional cartão.

Não temos dúvidas de que os players vencedores serão aqueles capazes de combinar uma visão mais ampla do mercado com uma capacidade de execução adequada para concretizar propostas de valor que façam sentido.

Se, por um lado, os adquirentes incumbentes estão enfrentando grandes dificuldades de adaptação, por outro, os desafiantes ainda se apresentam muito apegados ao modelo tradicional e tampouco assumiram a liderança deste movimento de transformação. Todos têm, portanto, oportunidades de melhoria.

## Bancos Digitais

Os bancos digitais são, incontestavelmente, um sucesso de captação de novos clientes. Ao longo destes últimos anos receberam aportes significativos e obtiveram um “*valuation*” estratosférico. Como você avalia essa questão e o que você acha que pode acontecer nos próximos anos?

A grande oportunidade identificada e explorada pelos bancos digitais está diretamente associada a necessidades não ou mal atendidas pelos bancos tradicionais. Ao proporcionar melhorias desde atividades bancárias básicas, como o processo de onboarding e a execução de transações, esses neobanks souberam crescer a partir dessas insatisfações crônicas da sociedade, que há muito tempo vinham sendo (e ainda são) desprezadas pelos incumbentes.

Este vácuo de satisfação dos clientes associado a uma regulamentação dinâmica e moderna e a existência de novos players com apetite e competência criaram as precondições para um *momentum* fintech, que tem promovido a transformação do mercado financeiro.

Essa transformação não se restringe aos bancos digitais ou neobanks. Como já disse Bill Gates, o mercado precisa de serviços financeiros e não de bancos. Nessa linha, estamos vendo surgir empresas de diversos segmentos, que conhecem melhor do que ninguém os seus clientes (seus hábitos, necessidades e possibilidades) e passam a integrar serviços financeiros na sua oferta de produtos, gerando um valor agregado relevante e um poderoso instrumento de diferenciação, não somente em relação aos concorrentes do mesmo segmento, mas aos próprios bancos.

Falta ainda a esses novos players um refinamento na **oferta de crédito**, como pilar fundamental dos serviços financeiros, domínio este em que os bancos tradicionais ainda possuem certa vantagem.

De qualquer forma, os sinais da mudança são claros e têm sido muito bem abordados por esses novos players, com produtos e modelos de negócio inovadores, focados em nichos e melhorias significativas no tratamento das necessidades dos clientes, quase que de maneira individualizada.

O valuation atribuído a esses players é um claro reflexo da percepção dessa nova realidade e da habilidade de concretizar suas propostas de valor: Podemos citar o Nubank em matéria de atendimento aos clientes, com seu destacado NPS, e a XP no campo da educação financeira, aproximando os clientes de oportunidades de investimento.

Importante salientar que a *hype* que estamos vivenciando nos investimentos associados a fintechs não se sustenta ao longo do tempo. Inevitavelmente, observaremos um movimento de depuração no mercado para algo mais próximo da realidade e com ele um melhor equilíbrio entre players novos e tradicionais.



---

## Benefícios

O governo federal publicou o decreto nº 10.854, no fim de novembro, que traz alterações no uso do vale-alimentação e do vale-refeição. São medidas que alteram regras do PAT, diminuem a renúncia fiscal do Governo e estimulam a maior competição entre as empresas do setor. Por outro lado, os players líderes deste mercado questionam a validade jurídica das mudanças. Qual é a sua avaliação sobre as mudanças? Esse setor se tornará mais competitivo?

Inicialmente, para benefício do leitor, é importante destacar alguns pontos do decreto nº 10.854 de particular interesse para o setor de benefícios.

Na origem da iniciativa do governo está a ideia de transferir a regulamentação e a gestão do PAT (Programa de Alimentação do Trabalhador) do Ministério do Trabalho e do Conselho Tripartite - formado pelo governo, representantes da classe trabalhadora e entidades patronais, como é hoje - para um regime pretensamente de "livre mercado", alterando significativamente os pilares originais do PAT.

Ao promover uma equiparação de benefícios com foco no trabalhador de baixa renda é mais provável que haja um "nivelamento por baixo" por parte dos empregadores, principalmente considerando a existência de limitações na renúncia fiscal e ainda o fato desta ser acessível apenas às grandes empresas (que atendem ao regime do Lucro Real), deixando de lado o enorme contingente de pequenas e médias empresas.

A promessa de alavancar a portabilidade na troca entre provedores de benefícios, aumentando a competitividade do segmento e trazendo melhorias nos serviços oferecidos, dificilmente se materializaria, considerando que, de maneira geral, os benefícios oferecidos pelas empresas a seus funcionários são muito parecidos, sem grande diferenciação. Fora isso, normalmente estes acordos fazem parte de um pacote maior de serviços financeiros, negociado pelas empresas com as instituições financeiras, as quais são proprietárias ou mantêm fortes vínculos de parceria com empresas de benefícios.

No limite, o PAT pode sofrer um desvio profundo na sua funcionalidade, deixando de ser um Programa de Alimentação e passando a ser, na prática, uma espécie de remuneração complementar e descaracterizado de suas atribuições originais e motivações.

É fato que o PAT possuía limitações e carecia de melhorias para melhor cumprir seu papel social, destacando o fato de que este é o maior programa de alimentação do trabalhador do mundo, mas a dose ou tipo de remédio aplicado pelo governo pode ter sido grande demais ou inadequado e se transformado em um veneno que compromete o mercado de benefícios.

As mudanças trazidas pelo decreto também não surgiram do dia para a noite. Neste sentido, as empresas de benefícios falharam ao não propor inovações de forma mais enérgica. Vale ressaltar que o conceito de benefício é mais amplo, cobrindo os regulados (como o PAT e o vale-transporte) e os não regulados (como pedágio, combustível, ajuda de custo, etc.), que sempre foram e continuam sendo de livre desenvolvimento pelo mercado. Porém, ao não empreenderem mais esforços na discussão de uma parte relevante de seus negócios, as empresas de benefícios agora têm o ônus de buscar uma reversão ou adaptarem-se a uma realidade pouco confortável.

Confira a edição digital deste trabalho em:  
[www.cardmonitor.com.br/relatorio-anual](http://www.cardmonitor.com.br/relatorio-anual)



[www.cardmonitor.com.br](http://www.cardmonitor.com.br)