

PAPER

O futuro dos meios de pagamento



5

CAPÍTULO 1

Dinheiro na mão é revolução online

POR ADRIANA MESQUITA

[Acesse aqui](#)

8

CAPÍTULO 2

A grande culpada da transformação

POR LUÍS FILIPE CAVALCANTI

[Acesse aqui](#)

11

CAPÍTULO 3

Alguém reconfigurou esse admirável mundo novo

POR BRUNO BALDUCCINI

[Acesse aqui](#)

13

CAPÍTULO 4

Nada do que foi será do jeito que já foi um dia

POR FERNANDO TEIXEIRA

[Acesse aqui](#)

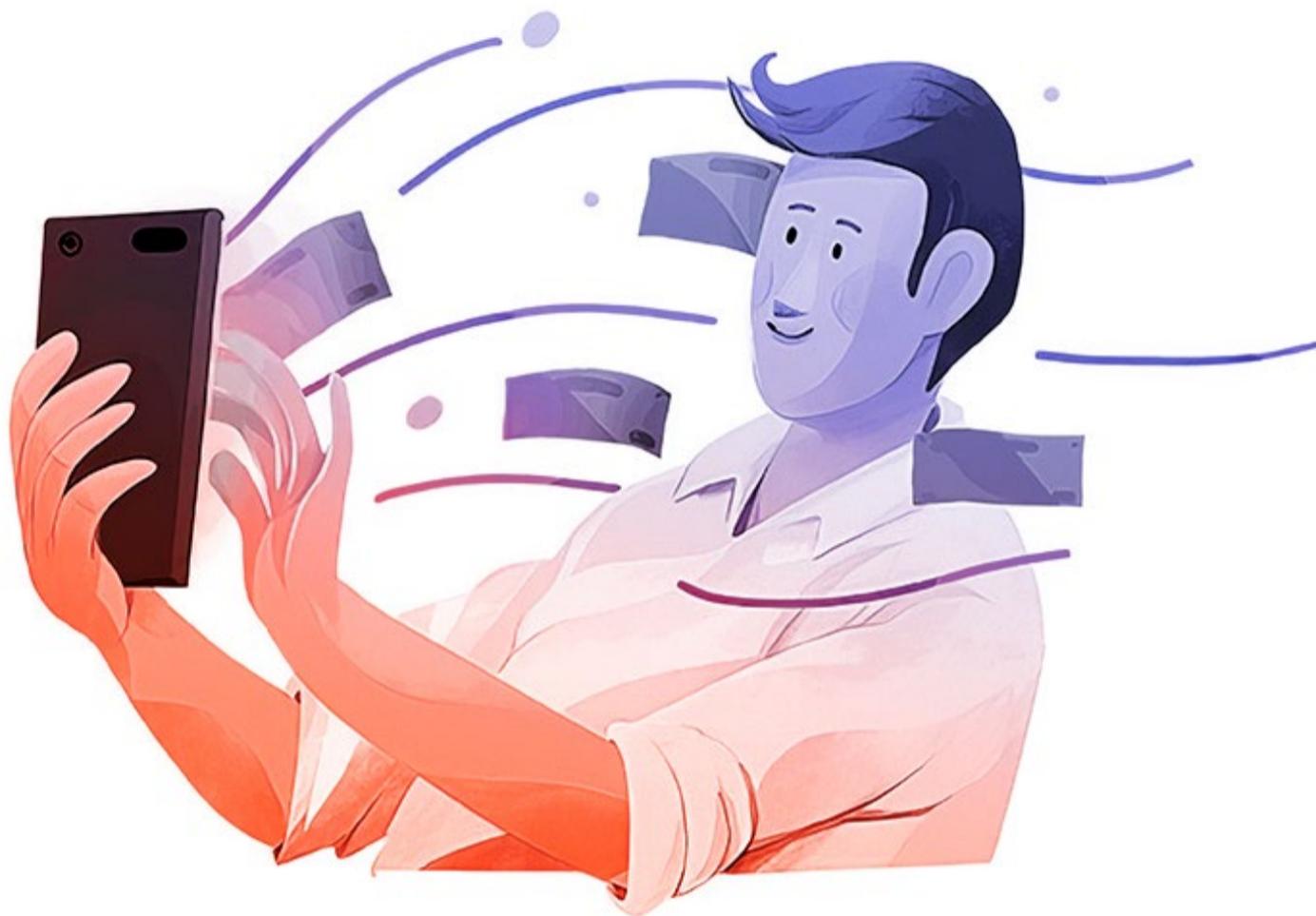
16

CAPÍTULO 5

E nessa loucura...

POR ROBERTO MEDEIROS

[Acesse aqui](#)



O futuro chegou – ao menos nos meios de pagamento no Brasil. Só se pode dizer isso diante dos 94% de aprovação ao Pix, o sistema de pagamentos instantâneos lançado em 2020. Ele é um reflexo do que ocorre no mundo, é claro, e também da inovação do Banco Central do Brasil. Nunca os brasileiros vivenciaram transformações tão significativas e revolucionárias na forma de comprar produtos num espaço de tempo tão curto. Em outras palavras, é seguro afirmar que o dinheiro físico é coisa do passado – o que ainda se vê em circulação é irrelevante numa análise mais abrangente.

Para comentar esse novo cenário e apontar tendências, a revista **MIT Sloan Management Review Brasil** promoveu, em conjunto com a Adobe, uma mesa redonda que teve como tema “O Futuro dos Meios de Pagamento”. Foi um painel exclusivo sobre a evolução dos modelos de pagamentos digitais.

A desregulamentação promovida pelo Banco Central a partir de 2013 e o avanço da tecnologia nos últimos anos foram pontos bastante reforçados pelos debatedores. Essa combinação de fatores fez surgir uma série de novos agentes (fintechs) no mercado brasileiro, antes dominado por somente cinco grandes bancos de varejo, que foram celebrados por todos os painelistas.

Com capital relativamente baixo, tais fintechs estão revolucionando a forma de relacionamento com os clientes. Elas têm, de um lado, se dedicado como nunca antes a entender melhor a chamada “jornada do consumidor”, fazendo uso da maior quantidade de ferramentas tecnológicas disponíveis para isso. E, de outro, elas têm oferecido uma nova experiência de uso ao consumidor.

O evento foi dividido em dois momentos: no primeiro, com mediação de Pedro Nascimento, CEO da MIT Sloan Review Brasil, cinco palestrantes abordaram pontos importantes das evoluções recentes do sistema financeiro brasileiro. No segundo tempo foram abertas discussões para os convidados, que puderam colaborar e questionar os palestrantes sobre os temas. A interação mostrou que ainda há muito para acontecer no segmento.



Dinheiro na mão é revolução online



Adriana Mesquita

Team lead de commercial and partnerships da Adyen para América Latina

Em 2020, na China, mais da metade das vendas de varejo foi sacramentada via e-commerce. A tendência de curva ascendente também foi vista no Brasil. Com o fechamento abrupto das operações tradicionais logo no começo do ano, ainda no primeiro trimestre, o vendaval não tardou a chegar, trazendo mudanças abruptas.

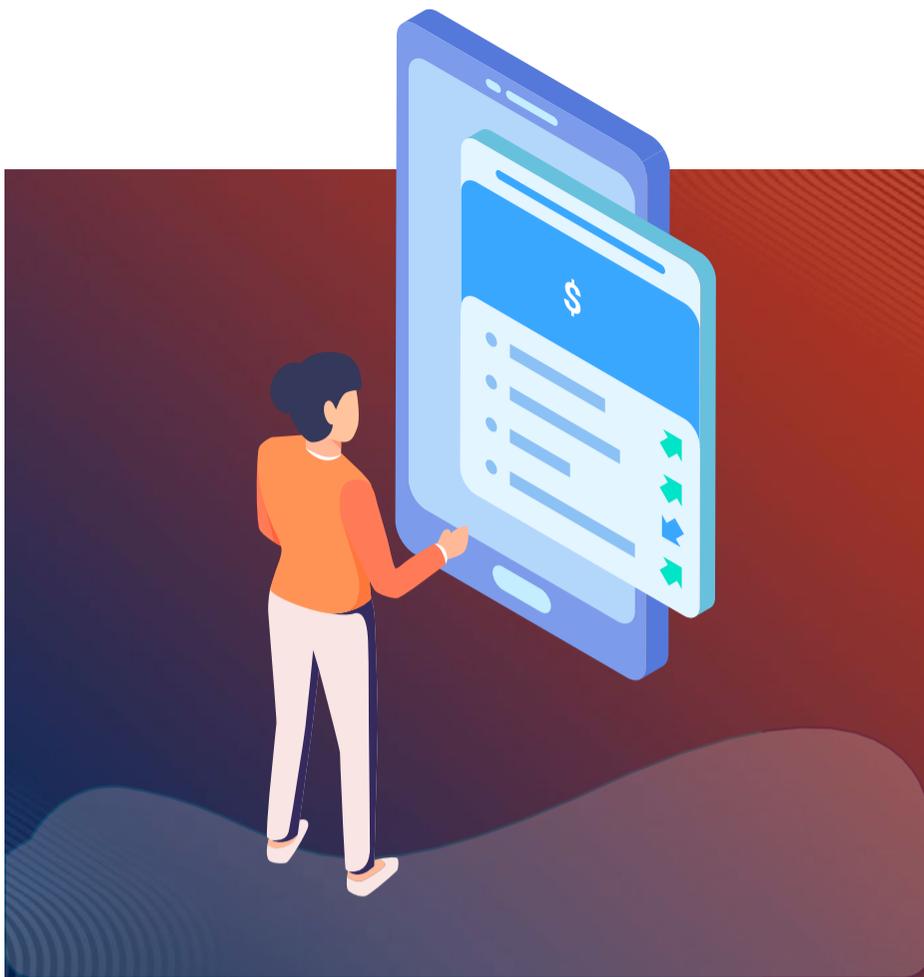
Os números comprovam essa mudança: “o e-commerce, hoje, representa 12% das vendas totais no Brasil. Antes da pandemia era de 5,9%. Só em 2020, atingimos 41 milhões de usuários ativos nessa forma de comprar”, explica Adriana Mesquita, team lead de commercial and partnerships da Adyen para América Latina. Com sede na Holanda, a empresa de pagamentos Adyen detectou um crescimento contínuo das vendas online ao longo da pandemia.

Essa mudança de hábito atingiu cerca de 7,3 milhões de brasileiros que nunca haviam feito uma compra digital antes. O que gera, também, impacto na forma transacional encontrada por esse novo público. Se, no passado recente, o pagamento no Brasil ainda era feito em dinheiro, a compra por débito no cartão ganhou ainda mais força.

“Esses novos usuários são de várias matizes sociais e econômicas e de todas as faixas etárias. Destacam-se particularmente, no entanto, os consumidores pertencentes às classes C e D. Como muitos brasileiros nessa faixa não possuem cartão de crédito, o cartão de débito passa a ser uma forma de escolha no pagamento. Assim, as compras com débito online cresceram 80% entre março e outubro de 2020”, analisa Adriana Mesquita.

66

Cerca de 7,3 milhões de brasileiros nunca haviam feito uma compra digital antes.



Outro impulso importante para a economia e para os meios de pagamento digitais foi o auxílio emergencial, concedido pelo Governo Federal. Isso porque muitos dos brasileiros que receberam o auxílio sequer tinham acesso à internet e aos bancos. Como agente impulsionador da mudança, Adriana Mesquita aponta: “o smartphone fecha esse gap. A China é um exemplo nesse sentido, pois tinha uma população muito mais desbancarizada que a do Brasil, se olharmos o passado recente chinês”.

Quando o jeito é se virar, cantava Paulinho da Viola, cada um

trata de si – na atual conjuntura, cada um trata de Pix. Na última Black Friday, em 2020, foram mais de três milhões de reais transacionados dessa forma, de acordo com dados do Banco Central. Carteiras digitais, como Apple Pay e Google Pay, também foram largamente difundidas, o que reduzia o

contato com o cartão e a máquina do estabelecimento, por exemplo, apenas fazendo uso da função de aproximação, um outro exemplo da importância do smartphone.

Na Adyen, a percepção é de que o mercado tem muito potencial para inovação. “O nível de experiência do consumidor (na forma de pagamento) tem que ser o mesmo. Os bancos deixam de ser os grandes protagonistas, as mudanças fazem com que o mercado se adapte rapidamente e com que um público muito mais diverso seja atendido”, finaliza Adriana.



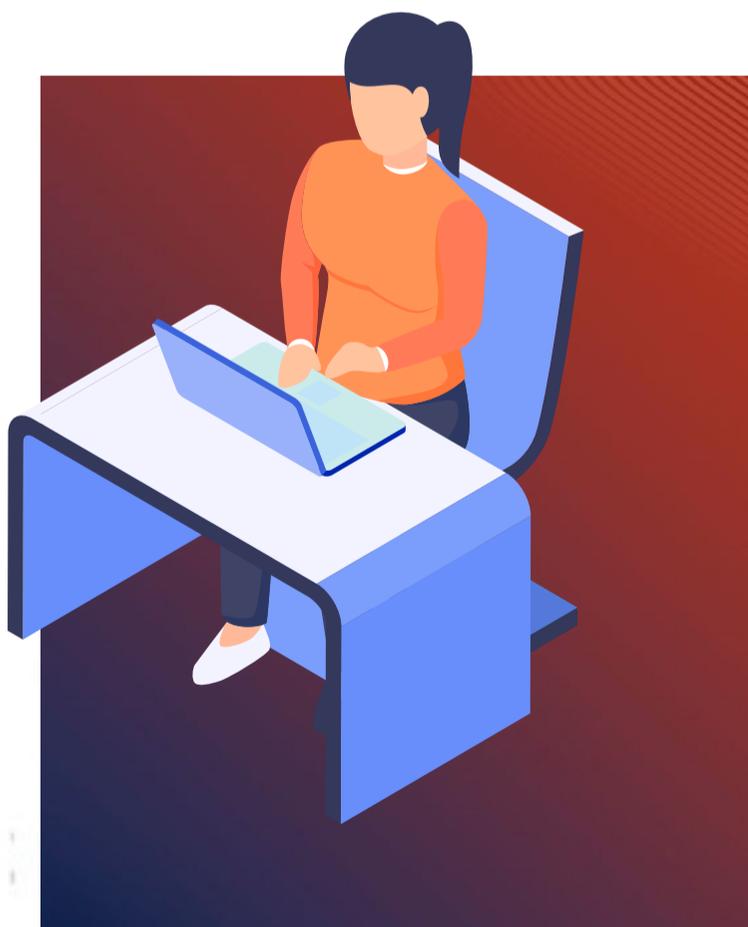
A transformação desse pagamento



Luis Filipe Cavalcanti

Sócio da Colink Business Consulting, diretor de investimentos do MIT Alumni Angels, VP do MIT & MIT Sloan Alumni Brasil, advisor e investidor-anjo

Noel Rosa diria que o culpado é o cinema falado. Afinal, amor lá no morro é amor pra chuchu, as rimas do samba não são I love you. Na indústria do pagamento, em franco crescimento no Brasil, dois trilhões de reais foram processados só em 2020. O crescimento dos meios de pagamento foi de 8% - atingindo 11%, se considerado o Auxílio Emergencial. Os números mostram que houve alguma interferência da pandemia, pois ao longo dos últimos vinte anos, o crescimento médio foi de dois dígitos, entre cartões de crédito, débito e pré-pagos.



Luis Filipe Cavalcanti, sócio da Colink Business Consulting, diretor de investimentos do MIT Alumni Angels, VP do MIT & MIT Sloan Alumni Brasil, Advisor e Investidor-Anjo, aponta que o Pix veio a acelerar a troca do papel moeda por meios eletrônicos, em um processo impulsionado pelo Banco Central desde 2013. “Saímos de duas credenciadoras em 2010, Cielo e Rede, para mais de 20 em 2020, e ultrapassando as 200 subcredenciadoras. É um salto imenso”. Cavalcanti cita alguns players novatos como Stone e PagSeguro, que surgiram com a regulamentação, e têm características e estratégias distintas das tradicionais Cielo e Rede. A gíria que o morro criou e a cidade aceitou, nos negócios, tem tradução.

Como Noel cantou, todo mundo usou: um exemplo é o caso do Magazine Luiza, importante por ter se tornado marketplace e depois uma plataforma, trazendo novos serviços como pagamento, conta digital, antecipação de recebíveis, logística e mídia. Essa oferta completa de serviços garante novas receitas em cada ne-

gócio. “A pandemia fez surgir, no Magazine Luiza e em outras empresas varejistas, o conceito de ecossistema, reunindo vários serviços em um mesmo lugar, o que possibilita a oferta de soluções para compra e pagamento pelo consumidor em várias aspectos e formatos, a fim de ele encontre um que o satisfaça plenamente”, explica Cavalcanti.

E, no samba, tudo aquilo que se pronuncia com voz macia é brasileiro, já passou de português, é um alerta para as gigantes de tecnologia globais em meios de pagamento e varejo. Empresas como Facebook, Google e Alibaba, reconhecidas pelo forte uso de dados e na forma de lidar com eles, podem ter dificuldades no mercado de pagamentos brasileiro, mais competitivo e regulado do que no resto do mundo. Fato é que o executivo vê uma mudança de hábito dos consumidores. As gerações Y e Z, nativas digitais,

são verdadeiras influenciadoras na forma como se faz compras. Neste contexto, o comércio precisa se tornar cada vez mais digital, atendendo a expectativa dos novos consumidores. As plataformas e os ecossistemas ganham importância, buscando atender o consumidor de forma completa, além do próprio comércio.

Por fim, nesse mundo digital a desmaterialização do cartão e a digitalização das credenciais de pagamento se multiplicarão, permitindo que o consumidor pague com segurança a qualquer momento e em qualquer lugar, usando um dispositivo de uso diário e pessoal como celular, relógio, pulseira e até o carro. O ato de pagar torna-se mais simples, automático e recorrente. Fazer tudo online, tokenizado e com protocolos modernos de segurança é como o samba: não tem tradução, seja no inglês, no francês ou chinês.



O ato de pagar torna-se mais simples, automático e recorrente.



Alguém reconfigurou esse admirável mundo novo



Bruno Balduccini

Sócio do escritório Pinheiro Neto Advogados nas áreas bancária, pagamentos, seguros, M&A, câmbio e comércio exterior

São várias as razões que levaram o Brasil a ter uma concentração bancária única no mundo. Até pouco tempo atrás, cinco grandes bancos de varejo praticamente concentravam todas as operações (Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Santander, Bradesco e Itaú).

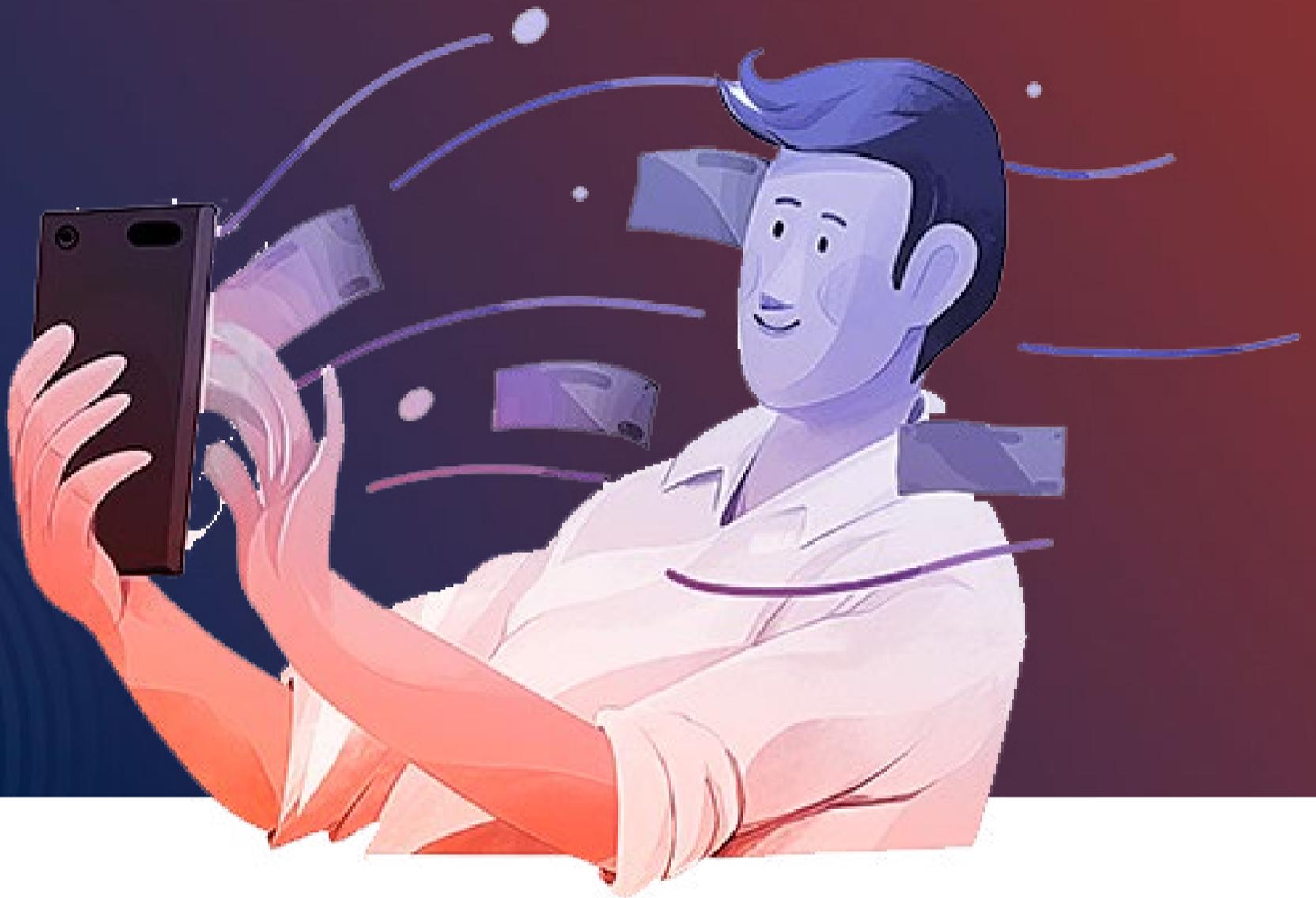
E, como uma pane no sistema, alguém precisava desconfigurar/reconfigurar o cenário, pois os meios de pagamento ficavam flutuando ao redor desse fenômeno. Desde 2013, portanto, o Banco Central ousou ao desregular o sistema, possibilitando o surgimento de novos bancos e ofertas de serviço.

Bruno Balduccini, sócio do escritório Pinheiro Neto Advogados nas áreas bancária, pagamentos, seguros, câmbio e comércio exterior, credita esse sucesso à transparência maior dos serviços e do atendimento, associada aos custos mais baixos para serviços como DOC e TED, chegando até o instrumento mais recente que temos. “O Pix garantiu a distribuição de moeda gratuitamente. Se antes era neces-

sário um cartão de crédito ou de débito para participar desse jogo, agora esses instrumentos não são mais necessários.”

Para Balduccini, esse é o começo de uma revolução do crédito no Brasil em todos os sentidos, uma verdadeira reinstalação do sistema: “investimentos, previdência privada, seguros serão ofertados de forma ampla em toda a indústria. Agora, sim, haverá uma competição natural no mundo de pagamentos”. Tudo é orgânico, mas tudo também é programado.

As taxas de juros mais baixas são uma consequência do open banking, debaixo de olhos de robô que percebem tudo. “Por que o crédito no Brasil é tão difícil? Porque o acesso das instituições financeiras à informação sobre os tomadores é limitado. Com essa abertura, as informações de crédito e o histórico dos clientes são democratizados”, finaliza Balduccini, ressaltando a força do Banco Central para criar esse ambiente, com informação, bits e bytes no lugar de burocracia.



Nada do que foi será do jeito que já foi um dia



Fernando Teixeira

Diretor de estratégias e soluções da
Adobe para a região Latam

Tudo muda, o tempo todo, no mundo. No entanto, Fernando Teixeira, diretor de estratégias e soluções da Adobe para a região Latam, aponta que há tanta vida lá fora, no conceito de marketing relevante no ambiente de negócios, que “o dono da relação com o cliente é quem leva uma vantagem sobre seus competidores”.

Afinal, hoje, um supermercado pode oferecer aos clientes um saque no caixa, por exemplo, algo que antes era às instituições financeiras.. O consumo em versão digital ganhou relevância, e isso fez cair a barreira de entrada dos negócios para novos empreendedores, trazendo melhores serviços ao consumidor.

Ter formatos digitais nos negócios não basta. Teixeira concordaria que já não adianta fugir, nem mentir para si mesmo. “Isto é coisa que devia já ter sido feita numa fase anterior. É preciso olhar para a jornada do consumidor como um todo, oferecendo aquilo que ele realmente precisa, de maneira personalizada e com excelente serviço.”

Dessa forma, as empresas varejistas atualmente estão, na verdade, trabalhando no universo financeiro. Avaliam gostos e desejos do consumidor, via inteligência artificial e algoritmos cada vez mais sofisticados, na visão de Teixeira. “Quanto mais tecnologia você tem, melhor consegue ganhar pontos com o consumidor.



Por exemplo, você pode associar, compra física, conjugada com Pix, à possibilidade de fazer ofertas customizadas”, afirma. Pois, como uma onda no mar, na economia baseada em dados e inteligência, isso é obrigação.

Portanto, isso traz uma nova forma de comunicação com potenciais clientes, bem diferente da tradicional. Ela é baseada nessa experiência, no conhecimento que se tem do consumidor e nesses modelos de propensão. Conversar com seu cliente no momento exato, quando está latente o impulso de consumo e

se sabe em qual estágio da jornada ele está, é a chave para ser bem-sucedido.

“As informações do cliente geram aprendizado para todos, indistintamente. O ponto é ter uma velocidade maior para aprender e dispor-se a fazer. Na prática, as ações são: capturar informações, compreender o dado capturado e oferecer as melhores ofertas aos clientes”, resume Teixeira.

Tudo o que se vê, de fato, pode não ser igual ao que se viu há um segundo. E os algoritmos mostram isso.



Tudo o que se vê, de fato, pode não ser igual ao que se viu há um segundo. E os algoritmos mostram isso.



E nessa loucura...



Roberto Medeiros

Ex-CEO da empresas Rede e Multiplus

... de gostar de pagar parcelas, o brasileiro vai negando as aparências, herança de uma era da inflação, ainda muito recente no imaginário do consumidor. Essa é uma peculiaridade no nosso modelo quando comparado ao resto do mundo, fazendo com que a indústria criasse o pagamento sem juros (ou com juros embutidos no produto ou serviço).

Para Roberto Medeiros, ex-CEO das empresas Rede e Multiplus, essas peculiaridades dizem que sim, é verdade, o consumidor tem saudades, e ainda parcela muita coisa. Segundo ele, “75% dos usuários de cartão de crédito pagam em prestação”, o que mostra que o poder de compra não está totalmente adaptado ao momento de inflação mais baixa e preços mais estáveis que vivenciamos já desde meados dos anos 1990.

Mas a verdade é que o brasileiro também gosta de tecnologia e novidades. A segurança, por exemplo, é uma preocupação constante no mundo, e não é diferente por aqui. O reconhecimento facial é tendência daqui para frente na indústria do crédito, já que torna qualquer fraude muito mais complexa. “Em Santa Catarina, uma startup já realiza com sucesso transações usando esta tecnologia”, explica Medeiros.

De olho na inovação, a população também aceitou que não dá mais para separar as suas vidas: a de consumidor e do smartphone. Medeiros aponta o barateamento dos gadgets como fundamental para que esse tipo de transação seja mais amigável e a adoção de tecnologia pelo usuário seja efetiva. Um exemplo é o impressionante dado de satisfação dos

66

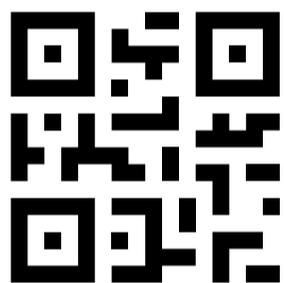
O reconhecimento facial é tendência daqui para frente na indústria do crédito.

usuários com o queridinho dos pagamentos no momento, o Pix. “Uma pesquisa recente da Fundação Getúlio Vargas (FGV) mostra que 94% dos clientes estão satisfeitos ou muito satisfeitos com transações com Pix em todo o Brasil.”

Na indústria de pagamentos, o crescimento e o investimento não param. Só querem ouvir dizer que

sim, com crescentes aquisições e fusões. A Stone é um case desses ao adquirir a Linx por R\$ 6,7 bilhões, aponta o executivo.

Não dá para disfarçar as evidências: tecnologia, pagamentos, relacionamento com o consumidor e experiência de compra revolucionaram – e ainda revolucionarão – o mercado de transações digitais pelos próximos anos.



Quer conferir o Leadership Talks na íntegra?

Acesse o QR code!

MIT Sloan Management Review Brasil

MIT Sloan Review Brasil é a revista que une tecnologia e gestão, modelo de negócio e inovação, como nenhuma outra revista no mundo. Viemos para o Brasil com o propósito de capacitar e estimular nossa comunidade de gestores e empreendedores a liderar a transformação contínua de suas organizações por meio de novas culturas e novas tecnologias, avançando assim seus resultados e sua presença no mercado, nacional e global. Viemos formar os pioneiros digitais da gestão brasileira



Adobe

A criatividade está no nosso DNA. Nossas inovações revolucionárias estão redefinindo as possibilidades das experiências digitais. Conectamos conteúdo e dados e apresentamos novas tecnologias que democratizam a criatividade, moldam a próxima geração de narrativas e inspiram categorias de negócio totalmente novas.

