

Relatório Anual de Meios Eletrônicos de Pagamento

Perspectivas e Tendências 2019

Quem decide, está aqui!



CardMonitor

A PUBLICAÇÃO LÍDER

DO MERCADO DE MEIOS ELETRÔNICOS DE PAGAMENTO

10 anos de muito trabalho e dedicação!

Quem decide, está aqui!



CardMonitor



* publicações lidas com frequência por executivos do setor.

www.cardmonitor.com.br



Sem dúvida alguma, a CardMonitor é atualmente uma referência em publicação especializada, lida pelos principais executivos que atuam ou se relacionam com o mercado de meios eletrônicos de pagamento.

Considero esse relatório um dos principais trabalhos que entregamos anualmente ao mercado. Trata-se de uma coletânea de depoimentos de executivos do alto escalão sobre temas relevantes que vão dominar suas agendas no ano de 2019. Uma verdadeira consultoria sobre perspectivas e tendências do setor de meios eletrônicos de pagamento.

Os depoimentos foram colhidos em nosso **9º Fórum de Inteligência de Mercado**, ocorrido em dezembro de 2018. Acrescentamos outras opiniões obtidas por escrito a partir de um questionário estruturado com respostas coletadas em janeiro de 2019. Você tem acesso à íntegra de todo este material, precioso e único. Vale a pena a leitura!

Caso você esteja com tempo restrito, comece pelo nosso resumo das opiniões (pag 122 até 137). Você não levará mais que 20 minutos e terá um completo overview do trabalho.

Agradeço fortemente aos executivos que investiram tempo e compartilharam as suas valiosas visões do mercado com nossos 2.000 leitores. Agradeço também a nossa jornalista e editora Camila Kniss que se empenhou para viabilizar esse projeto de grande relevância para o mercado.

José Antonio Camargo de Carvalho

Sócio-Diretor

Álvaro Musa	141
Arquimedes Salles	145
Boanerges & Cia. Consultoria em Varejo Financeiro	149
Camila Poplawski Carneirinho	157
Carlos Nomura	161
Célio Lopes	165
Cidmar Luis Stoffel	171
Fernando Chacon	177
Fernando Fagundes	181
Fernando Teles	186
Gastão Mattos	190
Henrique Capdeville	197
Hugo Simão	201
João Pedro Paro Neto	206
José Tosi	213
José Geraldo Ortigosa	219
Livia Maria Carvalho Meireles	225
Marcelo Annarumma	232
Marcelo Viterite	237
Mauricio Romão	241
Nuham Szprinc	247
Pedro Coutinho	253
Raul Moreira	257
Ricardo Kaoru Inada	263
Ricardo Suda	269
Roberto Medeiros	275
Rodrigo Cury	279
Rogério Facio	283
Rogerio Panca	287

Sondagem 2019

A Íntegra dos Depoimentos

Questionários respondidos entre
dezembro 2018 e janeiro 2019



Boanerges & Cia. Consultoria em Varejo Financeiro

Boanerges Ramos Freire - Presidente

Fabricio Winter

Theodore Gatos

Fatos Relevantes de 2018

- Intensas ações e movimentações dos órgãos reguladores, em especial do Bacen, promovendo um aumento da concorrência:
 - Consulta pública com o tema pagamentos instantâneos, demonstrando que a nova modalidade de pagamento deve vir com força;
 - Teto no intercâmbio para operações de débito, entrando pela primeira vez numa seara antes sob total controle das bandeiras;
 - Alteração na regra da trava de domicílios bancários para antecipação de recebíveis de cartões, aumentando a competição para reduzir as taxas aos varejistas.
- Movimentos relevantes no mercado de adquirência, mostrando que a concorrência está se acirrando:
 - Abertura de capital da PagSeguro e da Stone nos EUA, com relativo sucesso (principalmente no início);
 - Queda acentuada do valor da ação da Cielo, pelas perspectivas negativas de perda de market share e resultados;
 - Mercado Pago (do Mercado Livre) buscando seguir o mesmo caminho da PagSeguro, expandindo atuação para o mundo físico com maquininhas e serviços financeiros (crédito).
- Entrada de big players chineses no segmento via investimentos minoritários (por enquanto):
 - Investimentos de dois grandes players chineses em negócios promissores no Brasil: Tencent (WeChat Pay) no Nubank e Alibaba (Alipay) na Stone.
- Movimentações no mercado de processamento:
 - Bradesco desfazendo a sociedade com a Fidelity, onde também processava seus cartões, voltando a internalizar;
 - Visa investindo na Conductor e criando um processo de fast track com a processadora para produtos pré-pagos.
- Contas e carteiras digitais se transformando em um tema destacado e prioritário:
 - Movimentações de grandes varejistas entrando neste segmento;
 - Oferta de várias soluções tecnológicas e de processamento.
- Retomada do crescimento intenso (bem acima do PIB) no segmento de cartões, depois do período de recessão.

Emissor

Como será o ano de **2019** para o mercado de cartões de crédito em termos de:

Aprovação de novos clientes

Tendência de crescimento dos índices de aprovação, assentado em três pilares:

- Aprimoramento de modelos de análise e tecnologia de informação, com uso de mais dados não estruturados para mapear o comportamento dos consumidores;
- Movimento de recuperação econômica, com melhoria nos indicadores de emprego e renda, melhorando o score médio dos consumidores;
- Possível benefício do uso mais efetivo de informações positivas de crédito.

Inadimplência

2018 deve fechar (no momento em que este texto está sendo escrito temos dados oficiais até nov/2018) no menor nível de inadimplência (over 90) nos cartões de crédito de toda a série histórica disponível do Banco Central, em torno de 5,5%. Isso se deve a dois fatores principais:

- Recuperação das condições econômicas e queda no desemprego após longo período de crise, o que ajudou a “limpar” as bases de clientes de bancos, aumentando a proporção de bons pagadores.
- Mudanças nas regras do rotativo empreendidas pelo Banco Central e que entraram em vigor em abril de 2017 (que obrigou os bancos a oferecerem opções de parcelamento a partir da segunda rolagem de dívida) e em junho de 2018 (que restringiu a cobrança dupla de taxa de juros dentro da mesma categoria de crédito).

Como o impacto das regras acima ainda estão em evolução e a situação econômica e social deve continuar melhorando, além de novos bons clientes continuarem entrando, é de se esperar que continue o movimento de queda dos indicadores de inadimplência por mais um tempo, chegando no fim de 2019 a algo em torno dos 5,0%.

Volume de transações

Também deve crescer em ritmo semelhante ao período pré-crise (em torno de 10% de crescimento real). Cartões de Crédito devem voltar a crescer mais do que Débito, pela demanda ainda reprimida e pela melhora nas condições de consumo, e os Pré-pagos continuarão seu crescimento acelerado puxados pelas “contas digitais”, que vêm conquistando sua parcela no mercado, ainda que pequena.

Legislação/Regulamentação

Mudança gradual e suave no comando do Banco Central aponta para uma manutenção nas tendências e temas já observados no passado recente, dando sequência nos grupos de trabalho existentes, como o de Pagamentos Instantâneos, por exemplo.

Neste front específico (pagamentos instantâneos), Bacen deve soltar normativa ainda no primeiro semestre, o que pode mexer bastante com o mercado.

Existem alguns indicativos de pressão também sobre a taxa de intercâmbio do cartão de crédito, ou até mesmo no prazo de repasse ao lojista nesta modalidade, mas devida à complexidade do tema, que envolve não só o pagamento, mas também o instrumento de crédito, que já possui certo equilíbrio, é menos provável que ocorra interferência do Bacen aqui.

LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados – Nº 13.709) deve continuar promovendo o impacto no setor para adaptação aos termos aprovados, com a aproximação do prazo final para adaptação.

Deve haver ainda evolução nas regras para Subadquirentes, também ditas pelo Bacen.

Open Banking é outro assunto que o Bacen está estudando e pode trazer novidades ainda em 2019, definindo o que deverá ser compartilhado.

Após o período de reformas (previdência, principalmente), há boas chances de aprovação do cadastro positivo finalmente.

Adquirência

Nos últimos anos, o setor de Credenciamento vem sendo desafiado com inúmeras medidas do regulador no sentido de aumentar a competição. Como você avalia o atual estágio de competição no setor (entre 0 e 100%)?

Considerando um “estágio de competição” de 0% até 2010 (antes da abertura do mercado) e 100% de estágio em um momento de mercado de competição plena que outros mercados já alcançaram (atestado pelas margens menores, com boa qualidade nos serviços prestados), acreditamos que já passamos da metade do caminho (mais de 50%) e continuamos evoluindo. Como a evolução no tempo não é necessariamente linear, acreditamos também que ainda há um bom espaço a se percorrer neste sentido.

Ainda são necessárias novas ações por parte do regulador? Quais?

Sim, principalmente se tratando do segmento de subadquirência, com regras mais claras sobre seus limites e os requisitos mínimos para eles se tornarem adquirentes. Nada muito disruptivo, apenas para dar clareza ao mercado.

Com os grandes varejistas avaliando fazer autoadquirência, talvez possa existir algum movimento do Bacen para organizar este front.

Como você vê a evolução do mercado de Credenciamento para os próximos 3 anos em termos de quantidade de players, competição, rentabilidade do negócio etc?

Os principais vetores apontam para competição crescente neste segmento.

- O número de adquirentes ainda deve aumentar antes de iniciar um processo de consolidação/redução. Se a regulação de subadquirentes vier e trazer uma régua próxima ao patamar de R\$ 500 milhões de TPV apontado pelo Bacen na consulta pública de 2018, veremos um crescimento maior ainda na quantidade de adquirentes.
- Fora isso, novas tecnologias e modelos de negócio que rompam com a organização operacional atual do segmento, como transações que já não usem mais as trilhas de cartões existentes atualmente, podem mudar muito a estruturação do mercado e de seus players, podendo, inclusive, tornar algumas atividades e players atuais irrelevantes.

Neste cenário, as margens, que ainda são altas, continuarão pressionadas e devem seguir caindo.

Até o momento, quem foi o grande destaque em termos de atuação?

Sem dúvida, o destaque positivo como competidor é o PagSeguro, que vislumbrou um mercado pouco atendido, soube criar uma oferta adequada e continua alguns passos à frente da concorrência, ampliando a oferta de serviços financeiros pela aquisição de um chassi para atuar plenamente como banco.

Como destaque negativo, temos a Cielo, que demonstrando dificuldades para se antecipar e mesmo para reagir às movimentações recentes da concorrência e administrar a sua descida a níveis de margens e market share menores do que os que tinha no passado.

Vale também destacar o Bacen, pois foi quem tornou viável este cenário de maior competitividade.

Legislação

Projetos de Open Banking e Pagamentos Instantâneos (P2P) estão na pauta de prioridades do Banco Central como forma de estímulo à concorrência do setor e estímulo ao desenvolvimento das fintechs. Que tipo de riscos ou oportunidades esses projetos trazem aos players tradicionais?

O risco são os players tradicionais ficarem apegados a legados existentes e se negarem ou demorarem a reagir às mudanças de mercado, podendo se tornar menos relevantes com o tempo (como observado na China), abrindo espaço para novos players de diversos portes contestarem o *status quo* deste mercado ao proporcionar ao consumidor experiências mais positivas do que os tradicionais conseguem.

Ações ligadas ao open banking, por exemplo, empoderam os consumidores e tiram força dos grandes players tradicionais, podendo trazer mudanças profundas no relacionamento entre consumidores e o mercado no longo prazo.

Existem pelo menos duas oportunidades para os players tradicionais:

- A primeira e mais desafiadora é se reinventar e se aproximar cada vez mais dos seus clientes, o que pode gerar um movimento de destruição criativa para mitigar parte do risco que os players entrantes (muito além das fintechs) possam significar a eles.
- A segunda e mais provável é que se tornem provedores de serviços bancários mais eficientes e criativos para competir num mundo de marketplaces.

Fidelização

Pesquisa realizada anualmente pelo Instituto Medida Certa e CardMonitor aponta que os cardholders não estão entusiasmados com os programas de fidelidade. Na sua opinião, o que os programas de fidelidade poderiam fazer para encantarem mais os seus clientes? Analise essa questão sob 2 óticas:

O Programa do Cartão do Emissor

Continuamos engatinhando no conceito e prática de fidelizar os clientes, pois temos geralmente três grandes públicos:

- Os que não atingem pontos suficientes para resgatar algo relevante e, portanto, não veem vantagem no programa.
- Os que atingem e geralmente trocam por passagens, que costuma custar relativamente caro para o emissor e pouco para a companhia aérea, mas ainda tem um valor percebido enorme pelo cliente.
- Os que ficam no meio do caminho e eventualmente fazem algum resgate, mas normalmente estão indiferentes ao programa do cartão A ou B.

Sabemos que não existe uma fórmula mágica que funcione para todos os players em todos os segmentos, até mesmo pela natureza diferente de um banco, de um varejista e de uma companhia aérea, cuja possibilidade de ofertar um assento vazio em uma aeronave tem apenas um baixo custo marginal com um valor enorme percebido para quem usufrui do benefício.

Importante notar que um dia os programas foram um diferencial para quem os oferecia, pois a concorrência não o tinha. Com a oferta geral e quase que obrigatória, a falta do programa é que pode deixar o player em clara desvantagem em relação ao seu concorrente.

A solução, nada trivial de se aplicar de forma ampla, é a oferta de benefícios na forma de serviços devidamente clusterizados (ou até individualizados) para os diferentes públicos: "customização de massa". As novas tecnologias, como inteligência artificial e machine learning, devem viabilizar cada vez mais este tipo de oferta.

Os Programas de Multifidelidade (Livelo, Multiplus, Smiles, Dotz, Netpoints, Tudo Azul, Amigo etc)

Esses programas têm a vantagem de compor diversos benefícios diferentes para o usuário, mas a desvantagem de gerar mais fidelidade ao programa em si do que aos parceiros que pagam pelos pontos. As empresas interessadas em fidelizar seus clientes deveriam, em primeiro lugar, conhecer muito mais sobre seus clientes do que conhecem hoje, muito além do comportamento dentro dos seus estabelecimentos, suas aspirações, sua realidade e motivações para assim buscarem retornar à magia original dos programas de fidelidade, que era oferecer algo de alto valor percebido por um custo/investimento acessível ao varejista.

Fidelização

Na sua opinião, os movimentos recentemente divulgados de trazer a Multiplus e Smiles para dentro das estruturas de suas respectivas companhias aéreas trará ganhos ou prejuízos aos participantes dos programas? Por quê?

Isso revela uma vontade de direcionamento maior pelo negócio aéreo, o que pode gerar menor apetite por parte da companhia em inovações que tragam melhores experiências ao usuário final, diminuindo aos poucos as opções de benefícios fora das passagens.

Com a entrada de novas companhias internacionais de perfil low cost no Brasil, pressionando ainda mais as margens do segmento, temos um sério risco das companhias donas dos programas limitarem ainda mais os benefícios, acarretando em retrocesso para o consumidor final.

Podemos ver eventualmente algum player se destacando, se souber atuar como program manager de programas menores, juntando várias pontas em um modelo de multifidelidade novamente.

Fintechs

Na sua opinião, qual a maior contribuição que as fintechs já trouxeram para o setor de meios eletrônicos de pagamento?

A grande contribuição foi a usabilidade de modelos de negócio inovadores, com qualidade e menor custo, mudando o mindset do setor bancário tradicional, que passou da indiferença inicial pela chegada das fintechs ao medo de se tornar uma ameaça e, após isso, à percepção de oportunidades de ação em conjunto em formato de parcerias.

Além disso, as fintechs deram mais acesso a boa parte do público, atraindo novos segmentos, tanto do lado emissor quanto adquirente. PagSeguro é um bom exemplo de como isso ocorreu.

Você acha que elas poderão ter uma participação de mercado importante e de fato concorrer com os grandes players?

Importante, sem dúvida. Relevante, muito mais difícil. Podem ter uma participação de mercado muito importante, principalmente em parceria com os grandes players. Ou seja, essa importância não significa necessariamente relevância em market share. Sua existência e atuação são cada vez mais indispensáveis para o processo de inovação em soluções e relacionamento com os consumidores, mas não representam pelo seu porte e poder financeiro uma ameaça ao sistema atual. As giant techs (Google, Facebook, Apple, Samsung, Amazon, Tencent, Alibaba etc.) sim podem representar uma ameaça ao sistema atual, ao trazer ao jogo players relevantes, com forte poder de investimento e acesso a grandes bases de clientes, para contestar o mercado de fato, com a junção de serviços financeiros com diversas soluções tecnológicas, de comunicação e serviços que já oferecem e fazem parte do dia a dia dos consumidores.



Camila Poplawski Carneirinho

Products and Marketing Senior Manager da Cetelem

Fatos Relevantes de 2018

- **Evolução do contacless** por meio de Apple Pay, Samsung Pay, e emissão de plásticos com tecnologia contacless;
- Iniciativas em substituição as maquininhas começaram a surgir através de **pagamento por QR code**, seguindo o modelo de sucesso chinês;
- **Boom das contas/carteiras digitais** através de bancos, financeiras, mas principalmente através das fintechs e varejo.