

Relatório Anual de Meios Eletrônicos de Pagamento

Perspectivas e Tendências 2026



CardMonitor

Quem decide, está aqui

CardMonitor

Relatório Anual de Meios Eletrônicos de Pagamento

Perspectivas e Tendências 2026

Empresas anunciantes



ACI Worldwide®



THALES



VISA
Infinite



Acesse a edição digital deste Relatório diretamente do Portal:

www.cardmonitor.com.br/relatorio-anual

Cardmonitor

Quem decide, está aqui.

José Antonio Camargo de Carvalho (JACC)

Sócio fundador da Cardmonitor

José Roberto Neves

Sócio da Cardmonitor

Camila Kniss

Jornalista e editora

Marcelo Tashiro

Business Intelligence

Helena Soares

Colaboradora especial

Este Relatório é uma publicação anual da CardMonitor e esta, a edição ano 2026



Para tomar
decisões.

Índice

Colaboradores	6
Sobre este Relatório	11
Não há "intocáveis" em uma democracia - Fernando Schüler	30
Linha do Tempo - Fatos Relevantes em 2025	32
Tendências 2026 - Resumo das Opiniões (overview em 20 pgs.)	56
Tendências 2026 - A Íntegra dos Depoimentos	76

Colaboradores

Alexandre Rappaport - Ticket	78
Alexandro de Araújo e Lincoln Rocha - TNS e PAGOS	82
Andres Kecskemeti - Thales	90
AP Conde - Sem Parar Corpay	96
Boanerges R Freire e Heman Molina - Boanerges & Cia Consultoria	102
Brunno Saura - PayPal	132
Bruno Henriques - iFood Pago e iFood	138
Carlos Mauad - PagBank	144
Celina Koshimizu e Pablo Morales - FICO	150
Célio Lopes - Grupo Pão de Açúcar	158
Daniel Davanço - Mercado Pago.	162
Daniel Monteiro - BV	166
Daniel Oliveira - Evertec	172
Denis Silva - Efí Bank	180
Eduardo Chedid - PicPay	186
Eduardo Goni - Rendimento Pay	192
Estanislau Bassols - Cielo	198
Fernando Bacchin - Inter	204
Gabriel Liotti - Pismo	212
Gabriel Motomura - BTG Empresas e BTG Pactual	218
Gastão Mattos - Gmattos	222
Giancarlo Greco - Elo	234
Gustavo Santos - Santander	240
Henrique Casagrande - Dock	246
Henrique Lucas - Cateno	254
Henrique Marise - Midway	258
Hugo Andreolly - BRBCARD	264

Relatório Anual de Meios Eletrônicos de Pagamento

Perspectivas e Tendências 2026

Igor Rocato Nogueira - SafraPay Banco Safra	270
Kanv Pandit - FIS	276
Kátia Fauth - Banrisul	288
Leonardo Biondo - Serasa Experian	294
Marcelo Annarumma - IDEMIA Secure Transactions	300
Marcelo Tangioni - Mastercard	308
Marcio Falcão - Cresol Confederação	314
Marcio Recalde - Caixa Cartões	320
Marcos Roberto Loução - Porto Bank	328
Marcos Vinicius Nunes Montes - Banestes S.A.	332
Nuham Szprinc - Consultor	340
Paulo César Pinheiro - Saque e Pague	346
Pedro Bramont - Banco do Brasil	350
Rafael Carelli - Unicred	354
Rafael Lategahn - DXC	360
Ricardo Daguani - Fiserv	366
Ricardo Vieira - Abecs	374
Rodrigo Bibiano - Orbitall	378
Rodrigo Cury - Visa	384
Rubens Fogli - Itaú Unibanco	392
Simone Marques - VR	398
Thais Fischberg - Adyen	402
Thiago Rossoni, Virginia S. da Cunha e Felipe Sessin - Sicredi	410
Thierry Guihard - Pluxee	416
Thomas Pillet - UP	422
Tiago Nicolaidis - Realize CFI	430



Um novo conceito
de sala VIP chegou
ao Aeroporto de Guarulhos.

O Visa Infinite Privilege Lounge foi projetado
com conforto e sofisticação para ser uma
extensão da sua casa.

Com um menu à la carte assinado pela
Chef Bel Coelho e uma carta de drinques
criada pelo mixologista Gabriel Santana,
**a sua próxima viagem extraordinária
começa ainda em terra.**

**Acesso exclusivo para clientes Visa Infinite
Privilege e seus convidados, mediante reserva.**



Consulte seu banco para
verificar a disponibilidade
e a elegibilidade do produto.

PORQUE O EXTRAORDINÁRIO ESTÁ NOS DETALHES.

VISA
Infinite Privilege



José Antonio Camargo de Carvalho
Sócio-Diretor



Sobre este Relatório

Entrego a você mais uma edição de nosso Relatório Anual de Meios Eletrônicos de Pagamento, que contou com mais de **50** depoimentos inéditos de executivos e executivas que atuam ou se relacionam com o setor:

Esta é a única publicação do mercado que oferece essa pluralidade de visões, expostas na íntegra, permitindo aos respondentes compartilhar com nossos leitores as suas opiniões sobre temas relevantes à indústria. Trata-se de um grande presente aos nossos clientes do FLASH CARDMONITOR, boletim que se consagrou como principal fonte de informações para mais de 4.000 profissionais do mercado. É com muito orgulho que alcançamos esta posição de destaque à frente de publicações tão tradicionais.



Todos os anos, este Relatório é lançado em nosso Fórum de Inteligência de Mercado, que reúne respeitados profissionais do setor para debaterem os temas mais relevantes do momento e traçar tendências para 2026. É uma grande oportunidade para relacionamento, ampliar conhecimento e quem sabe, fechar negócios. Procuramos fazer uma programação atrativa e dinâmica com 04 painéis que propiciam discussões no palco e forte interação com a plateia.

As opiniões aqui expressas foram coletadas durante o mês de janeiro de 2026. Muito obrigado aos profissionais que dedicaram seu precioso tempo a nos ajudar a construir esse material rico em informações e análises. Agradeço também a nossa jornalista e editora Camila Kniss, responsável direta por todo esse trabalho. Esta edição do Relatório, no formato atual de capa dura em formato de livro, chega neste ano de 2026, a sua 11ª edição. Quem guardou todas tem um completo registro histórico da última década.

CARDMONITOR – 18 ANOS

Uma data importante a ser celebrada. Em março de 2026 completamos 18 anos de atuação no mercado. Acompanhamos e registramos as principais transformações ocorridas - e não foram poucas- nas últimas duas décadas.

Grande parte dos profissionais que começaram a atuar neste mercado a partir de 2008 nos perguntam como era a vida antes da nossa existência. Essa pergunta nos enche de orgulho, pois conseguimos estruturar uma empresa extremamente bem-sucedida a partir de uma proposta inovadora de fornecer, de maneira ordenada e regular, informações e análises para profissionais tomarem melhores decisões.

Estruturamos nossa coleta de informações em publicações, balanços, sites, apps, RIs, Banco Central, entrevistas com executivos(as), além do nosso importantíssimo trabalho de cliente oculto. Atualmente, monitoramos mais de 100 cartões de crédito (PF e PJ) como consumidor misterioso, podendo compartilhar com nossos clientes informações de comunicação, ativação, retenção, *pricing* e *customer experience* que somente os *cardholders* têm acesso.

Praticamente conseguimos a unanimidade em relação a nossa proposta de valor. Prestamos serviços para mais de 110 empresas e temos mais de 4.000 leitores regulares. Temos clientes fiéis que entraram nos primeiros anos de nossa fundação e nos acompanham até os dias de hoje.



Quantidade total de clientes ativos		
Instituição financeira		4T25
1 CAIXA ECONÔMICA FEDERAL (conglomerado)		158.055.739
2 NUBANK (conglomerado)		112.017.464
3 BRADESCO (conglomerado)		110.474.071
4 ITAUI (conglomerado)		100.321.592
5 BB (conglomerado)		81.983.236
6 SANTANDER (conglomerado)		70.689.072
7 MERCADO PAGO IP (conglomerado)		68.819.314
8 PICPAY (conglomerado)		66.970.524
9 INTER (conglomerado)		41.962.921
10 PAGSEGURO (conglomerado)		33.963.849
11 BANCO CG (conglomerado)		33.467.101
12 BTG PACTUAL/BANCO PAN (conglomerado)		26.750.691
13 99PAY IP (conglomerado)		26.108.586
14 NEON PAGAMENTOS IP (conglomerado)		26.033.974
15 CLOUDWALK IP (conglomerado)		15.824.756
16 STONE IP (conglomerado)		14.153.075
17 RECARGAPAY IP (conglomerado)		13.274.725
18 BCO DO NORDESTE DO BRASIL S.A. (conglomerado)		11.076.936
19 BCO COOPERATIVO SICREDI (conglomerado)		10.671.560
20 BCO CSF S.A. (conglomerado)		9.630.191
21 CELCOIN IP (conglomerado)		9.477.305
22 VOTORANTIM (conglomerado)		9.468.914
23 BMG (conglomerado)		9.347.503
24 MIDWAY S.A. - SCFI (conglomerado)		9.265.581
25 BRB (conglomerado)		9.202.174
26 MERCANTIL DO BRASIL (conglomerado)		8.724.867
27 SHPP BRASIL IP (conglomerado)		8.591.219
28 AGIBANK (conglomerado)		7.191.175
29 BANCO SICCOB (conglomerado)		7.160.712
30 XP (conglomerado)		6.963.052

Fonte: Ranking do Banco Central

CardMonitor

Para tomar decisões.

100%

Nos últimos 12 meses a CardMonitor prestou serviços para 100% das 10 maiores Instituições Financeiras do Brasil. Considerando as 30 maiores, prestou serviço para 90% delas.

Produtos e Serviços Oferecidos pela CardMonitor

Distribuímos nosso conhecimento e nossas análises por meio de diversos produtos e serviços, permitindo aos clientes a contratação, de maneira modular, daquilo que faz sentido para seu business.

A seguir damos uma pequena degustação daquilo que pode ser obtido de cada um deles. **Leia com atenção pois preparamos um bônus especial para a primeira adesão em cada um deles. Vale para um cliente novo e também para uma empresa que já seja cliente da CardMonitor, caso contrate um novo produto que ainda não faça parte do contrato atual. Oferta válida até 30/06/2026.**

1 - Serviço de Monitoração do Mercado de Meios Eletrônicos de Pagamento

Esse é o primeiro serviço lançado pela CardMonitor em março de 2008. Continua sendo nosso *best-seller* até hoje. É um serviço que lhe mantém informado dos principais acontecimentos do setor por meio de notícias, análises próprias, dados capturados via clientes ocultos e entrevistas exclusivas com respeitados executivos(as). Possui entregas semanais (Boletim Flash CardMonitor), mensais (Relatório Consolidado), trimestrais (Market Share na visão de Emissores, Credenciadoras e Bandeiras) e anual (este Relatório que você tem em mãos neste momento). **Bônus para novas adesões: R\$ 5.000,00 na assinatura por 12 meses ou mesmo para veicular um anúncio de sua empresa em nossas publicações.**

Emissor Valores em R\$ bilhões	Saldo da Carteira de Cartões de Crédito			Market Share 3T25
	1T25	2T25	3T25	
ITAU	150,9	142,0	143,1	21,14%
NU PAGAMENTOS	85,2	92,2	98,6	14,57%
BRDESCO	74,9	73,3	74,2	10,96%
BB	61,8	61,3	64,5	9,53%
SANTANDER	59,3	58,9	61,0	9,01%
BCO CSF S.A.	22,7	23,9	24,3	3,60%
MERCADO PAGO IP	15,5	17,9	21,1	3,12%
PORTO BANK	17,2	18,0	18,7	2,76%
CAIXA	17,8	15,7	16,2	2,39%
BMG	13,3	13,4	13,6	2,01%
INTER	11,5	12,2	13,2	1,95%
BANCO SICOOB	10,4	10,6	11,0	1,63%
BANCO C6	10,3	10,6	11,0	1,62%
BRB	8,7	11,2	9,8	1,45%
XP	8,2	8,2	8,5	1,26%
BTG PACTUAL	7,1	7,5	7,8	1,16%
BANCO MASTER	10,1	ND	6,5	0,95%
REALIZE CFI	6,1	6,5	6,4	0,94%
PICPAY	4,8	5,3	5,8	0,85%
NEON PAGAMENTOS IP	4,8	5,3	5,5	0,81%
MIDWAY S.A. - SCFI	4,8	5,3	5,3	0,79%
VOTORANTIM	4,7	4,8	4,8	0,71%
PEFISA S.A.	3,5	3,6	3,6	0,53%
DM FINANCEIRA CFI	2,9	2,9	2,9	0,43%
BANRISUL	2,6	2,6	2,7	0,40%
CREDSYSTEM IP	2,5	2,6	2,6	0,39%
Demais	31,0	31,5	34,2	5,05%
Total	652,3	647,2	676,9	100,00%



Thales Payment Passkey

Sem números de cartão. Sem senhas. Sem códigos temporários.

Ofereça transações online mais seguras e rápidas em qualquer dispositivo, reduzindo atrito, fraude e abandono no checkout.

Ao unificar autenticação biométrica com tokenização de pagamentos, a Thales permite que emissores e comércios entreguem pagamentos digitais de última geração, seguros, protegendo a identidade e simplificando cada etapa da jornada de pagamento do cliente.

thalesgroup.com



THALES
Building a future we can all trust

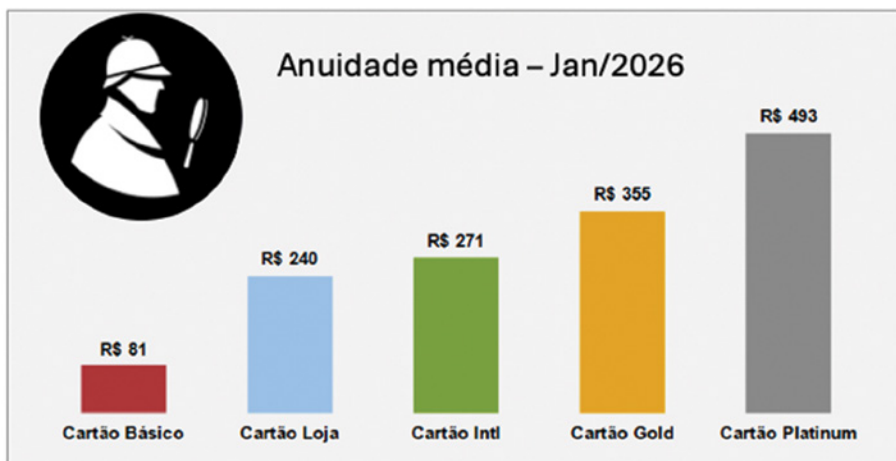
2 - CardClipping

Este é certamente o clipping diário de notícias mais lido e “adorado” pelos profissionais que atuam ou se relacionam com o mercado de meios eletrônicos de pagamento. Diferenciais: 1) Além das notícias coletadas nos diversos veículos do mercado, recebe notícias próprias enviadas pelas assessorias das diversas empresas com atuação no setor; 2) É 100% direcionado para informar e economizar o tempo do leitor – desta forma não repetimos notícias iguais que saíram em diversos veículos – escolhemos a melhor e mais completa para divulgar; 3) Contempla também algumas notícias internacionais de grande relevância, traduzidas para o idioma português; 4) Feito por profissionais de muitos anos de atuação no mercado que começam a prepará-lo desde às 20h do dia anterior para que você tenha o melhor conteúdo até às 8h30 da manhã seguinte em sua caixa de e-mail. **Bônus para novas adesões: R\$ 3.000,00 na assinatura por 12 meses. Válido também na contratação de um banner lateral por 12 meses.**



3 - Pricing dos Cartões de Crédito – PF

Com base na análise das faturas de nossos clientes ocultos, produzimos relatórios com gráficos e tabelas comparando os preços praticados pelos diversos cartões de crédito do mercado: taxa de juros do rotativo, ofertas de parcelamento de fatura, taxa de juros para saque, taxa do parcelado emissor, anuidade, tarifa de saque nacional e internacional, 2ª via de cartão, pagamento de contas, avaliação emergencial de crédito, seguro perda e roubo, taxa do dólar de cada emissor. Todas as informações são abertas individualmente para cada cartão permitindo a imediata comparação entre eles. **Bônus para novas adesões: R\$ 5.000,00 na assinatura por 12 meses.**



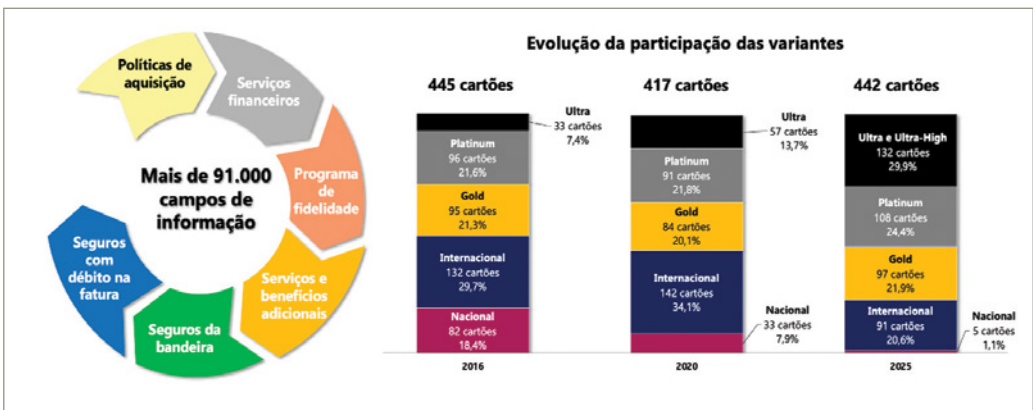
4 - Pricing dos Cartões de Crédito de Alta Renda – PF

Com os cartões de alta renda entrando cada vez mais no radar dos emissores, investimos na criação de um serviço específico para monitorar os cartões das variantes Black, Infinite, Nanquim e The Platinum American Express. As variáveis monitoradas são as mesmas do serviço de Pricing descritas no item anterior: **Bônus para novas adesões: R\$ 2.000,00 na assinatura por 12 meses.**

	Cartão	jan-25	jan-26
Cartões de Alta Renda: Taxa do Dólar	Amex The Platinum Card	6,42	5,66
	Banrisul Black	6,27	5,55
	BB Altus	6,33	5,60
	BB Infinite	6,33	5,60
	BB Elo Nanquim	6,33	5,60
	Bradesco Elo Nanquim Diners	6,42	5,66
	Bradesco Infinite	6,42	5,66
	BRB DUX Infinite	6,33	5,52
	BTG+ Black	6,45	5,71
	C6 Bank Carbon	6,41	5,65
	Caixa Black	6,34	5,59
	Itaucard Black	6,45	5,70
	Itaucard Latam Pass	6,45	5,70
	Itaú The One	6,45	5,70
	Nubank Ultravioleta	6,34	5,59
	Porto Seguro Infinite	6,39	5,65
	Safra Infinite	6,47	5,69
	Santander Unlimited	6,45	5,71
	Santander AA Black	6,45	5,71
	Sicredi Black	6,15	5,44
XP Infinite	6,39	5,66	

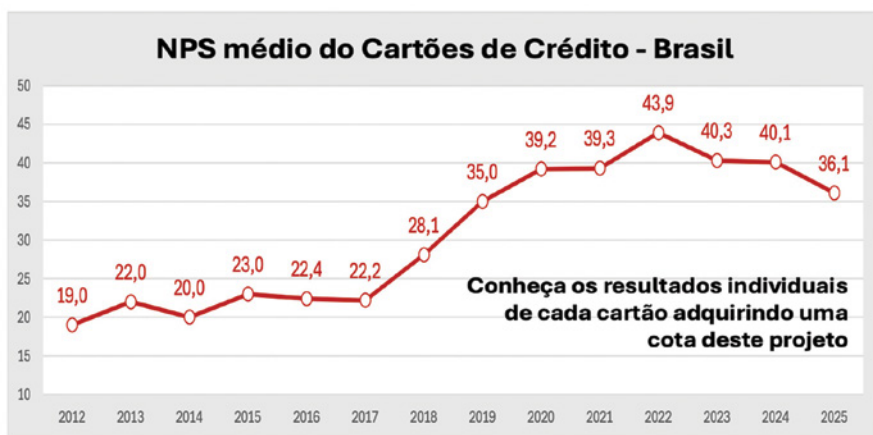
5 - CardIndex

O CardIndex é o maior mapeamento comparativo de *features* dos cartões de crédito já realizado no Brasil. Na última edição, foram analisados e comparados 442 cartões de crédito voltados ao segmento de pessoa física. Além dos cartões, compara e analisa em profundidade os programas de fidelidade (próprios dos cartões ou das empresas parceiras de multifidelidade), os serviços oferecidos pelas bandeiras, os aplicativos dos cartões de crédito, os seguros vendidos com débito em fatura, as ofertas de tags etc. Um super benchmarking de produtos – 100% prático e objetivo. **Bônus para novas adesões: R\$ 3.000,00 na assinatura por 12 meses.**

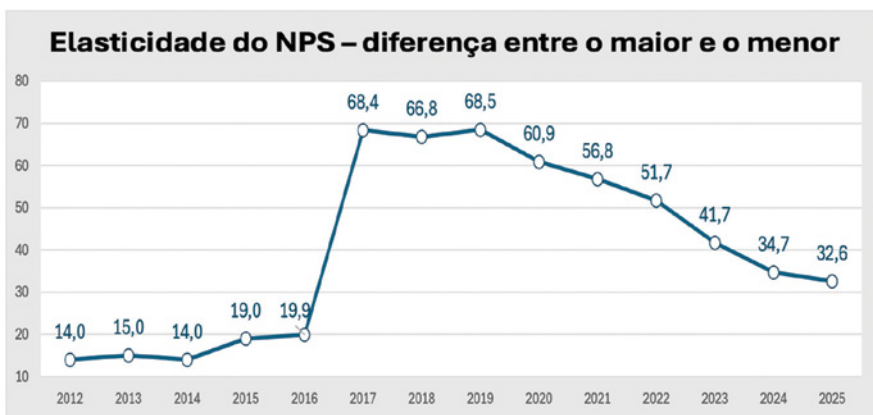


6 - PNCC – Pesquisa Nacional de Cartões de Crédito

Trata-se do maior projeto de avaliação de satisfação de *cardholders* conduzido no Brasil. Consolidou-se como o dado oficial do NPS dos principais cartões de crédito emitidos no país. Uma pesquisa 100% isenta e independente, conduzida com recursos próprios pelo Instituto Medida Certa em parceria com a Card-Monitor, que já está em sua 18ª edição. Em 2025, foram entrevistados 12.600 *cardholders* em conversas telefônicas com duração aproximada de 10 minutos. Ninguém no Brasil conduz um projeto de porte semelhante a este. Principais atributos avaliados: satisfação com app, limite de crédito, call center, programa de fidelidade, anuidade, market place, aceitação, NPS geral de cada cartão, NPS do banco emissor, NPS dos programas de multifidelidade. A PNCC (opinião do cliente) é um projeto complementar ao CardIndex (avaliação técnica dos cartões). **Bônus para novas adesões: R\$ 10.000,00 para a edição PNCC 2026.**



“A média geral do NPS dos cartões de crédito bancários cresce fortemente alavancada pelos projetos digitais e começa a perder o fôlego a partir de 2022”

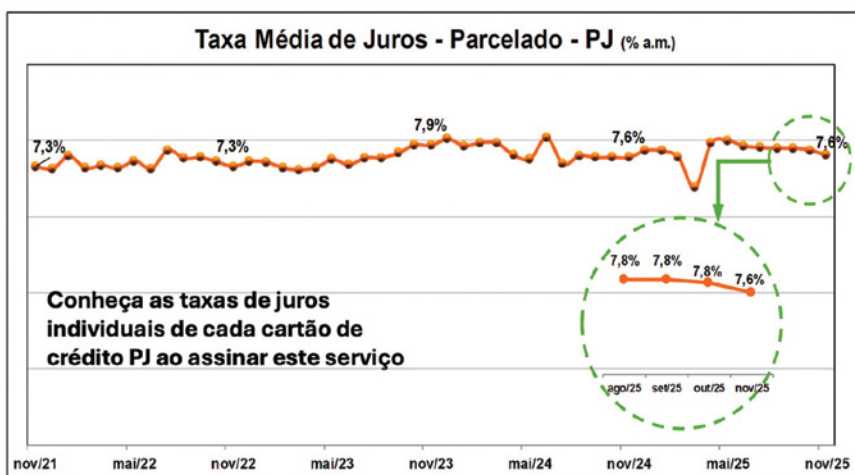
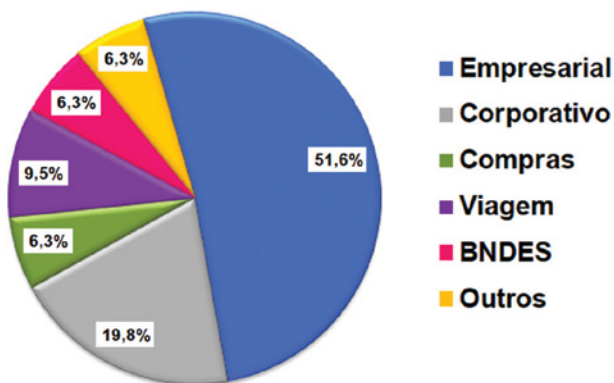


“A elasticidade do NPS dos cartões de crédito bancários cresce fortemente a partir do surgimento dos Bancos Digitais e começa a reduzir gradativamente”

7 - Monitoração de Cartões de Crédito PJ

Os cartões de crédito PJ ainda são incipientes em termos de benefícios quando comparados às melhores versões de cartões oferecidas no segmento alta renda da PF ou mesmo quando comparados aos cartões PJ oferecidos no exterior. A CardMonitor acompanha no Brasil os principais cartões de crédito PJ – produtos oferecidos, pricing, ofertas financeiras, notícias, comunicação, indicadores do Banco Central etc. Utilizamos nossa própria empresa como cliente oculta dos principais cartões PJ voltados para o segmento PME. A assinatura deste serviço possibilita uma avaliação comparativa dos principais cartões monitorados. **Bônus para novas adesões: R\$ 5.000,00 na assinatura por 12 meses.**

Cartões PJ por modalidade



8 - Monitoração de Contas e Carteiras Digitais - CCD

Este é um serviço que criamos para ir além da monitoração dos cartões de crédito e avaliar comparativamente a conta digital como um todo. Para fazer parte da amostra das contas monitoradas é necessário ser possível abri-las de maneira 100% digital – sem sair de casa. Avaliamos o onboarding, produtos, preços, ações de comunicação dirigida, ações de ativação e retenção. Grande parte das informações compartilhadas com os assinantes deste serviço são obtidas a partir de nossos clientes ocultos que se tornaram clientes das Instituições financeiras. Desenvolvemos um portal específico para organizar todas informações e análises. **Bônus para novas adesões: R\$ 5.000,00 na assinatura por 12 meses.**

Contas e Carteiras Digitais
Domingo, 21 de janeiro de 2026
23 de janeiro de 2026 - ICC (Instituto) - Banco após negociação com Mastercard

ANÁLISES E ESTUDOS | CUSTOMER EXPERIENCE | COMUNICAÇÕES | PRICING | NOTÍCIAS | BIBLIOTECA | CONTATO

Análises e Estudos

- VISA**
Principais previsões de pagamentos para 2026 que vão transformar a América Latina e o Caribe: da IA aos pagamentos em tempo real
23 de janeiro de 2026
artigo, tendências
- PagBank**
PagBank passa a permitir recebimento imediato das vendas com Link de Pagamento, apoiando pequenos negócios
23 de janeiro de 2026
serviço
- Stone**
Atendimento com IA atinge 93% de avaliação positiva no Stone
23 de janeiro de 2026
atendimento
- Bradesco**
Clientes Bradesco Principal com cartões Amex ganham novos benefícios nos shoppings Iguatemi
23 de janeiro de 2026
benefícios
- Embebed Finance**
Sem Parar entra no universo de Bob Esponja e lança tag temática
22 de janeiro de 2026
tag
- Open Finance: Brasil lidera ranking global com 128 milhões de consentimentos ativos**
23 de janeiro de 2026
indicadores, ranking
- Embebed Finance ganha espaço: veja os 5 setores que devem se destacar nos próximos anos**
23 de janeiro de 2026
artigo

[Veja MAIS Análises e Estudos](#)

Customer Experience

- Sicredi**
Sicredi mantém liderança no atendimento e vence novamente o prêmio Reclame Aqui
23 de janeiro de 2026
prêmios
- Stone**
Atendimento com IA atinge 93% de avaliação positiva no Stone
23 de janeiro de 2026
atendimento
- Bradesco**
Clientes Bradesco Principal com cartões Amex ganham novos benefícios nos shoppings Iguatemi
23 de janeiro de 2026
benefícios
- Sem Parar**
Sem Parar entra no universo de Bob Esponja e lança tag temática
22 de janeiro de 2026
tag

[Veja MAIS Customer Experience](#)

Destques

- Alelo**
Alelo firma parceria com a TotalPass, amplia acesso ao bem-estar dos usuários e avança em estratégia de novos negócios
23.01.2026
Posts
- UnionPay**
UnionPay em Brasil transformando pagamentos internacionais com comodidade e segurança
23.01.2026
Posts
- Revolut**
Bancos digitais Nubank e Revolut entram no Brasil
22.01.2026
Posts
- VR Ticket**
Ticket e VR obtêm melhor nota contra decreto do vale-refeição
22.01.2026
Posts
- BRB**
Ação Wanderson, Mastercard inquiry: clientes de Brb e passa a ter 0,37% de capital do banco
21.01.2026
Posts
- BRB**
Como Master-Card para de aceitar cartões do Brb Bank em compras
21.01.2026
Posts

Comunicações

- Lão**
Lão, 2026 chegou com muitos feriados.
23 de janeiro de 2026

Pricing

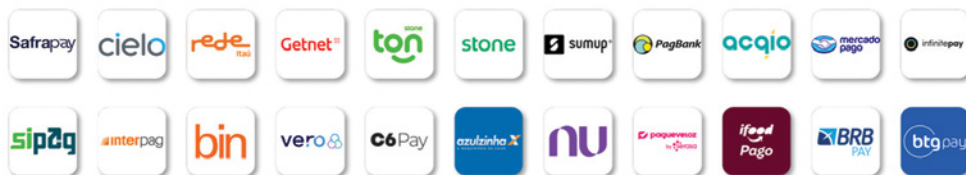
- Trunfo**
Trunfo exige limite de 10% durante um ano para taxas de juros de cartões de crédito
12 de janeiro de 2026

9 - Monitoração das Credenciadoras

Este serviço monitora as taxas de MDR, aluguel de maquininhas, preço de venda das maquininhas das diversas credenciadoras, no que se refere às suas ofertas para micro e pequenos estabelecimentos. Acompanha ações de alterações de produtos e comunicações por parte de 20 credenciadoras do mercado. Todas as informações são colocadas em um portal específico, pelo qual é possível acompanhar modificações diárias de produtos oferecidos, taxas praticadas, promoções, comunicações. Uma das funcionalidades é permitir aos assinantes do serviço comparar os CETs das diversas credenciadoras para determinados cenários padronizados, como podemos observar na *tabela abaixo*. **Bônus para novas adesões: R\$ 3.000 na assinatura por 12 meses.**

Cálculo de CET's das Credenciadoras para Diferentes Perfis de Vendas dos Estabelecimentos

Perfil	Perfil 1	Perfil 2	Perfil 3	Perfil 4
Volume médio de vendas mensal	R\$ 7.500	R\$ 7.500	R\$ 7.500	R\$ 7.500
Débito	100%	0%	0%	40%
Crédito	0%	100%	100%	60%
à Vista	-	100%	0%	40%
Parcelado	-	0%	100%	60%
2x	-	-	-	60%
3x	-	-	-	30%
4x	-	-	-	10%
6x	-	-	-	-
12x	-	-	100%	-
Prazo para recebimento	-	Antecipado	Antecipado	Antecipado
Empresa e plano com menor CET	TapTon	TapTon	TapTon	TapTon
Taxa equivalente (CET)	-0,84%	-2,88%	-10,11%	-3,18%
Empresa e plano com maior CET	Get Smart	SumUp	Consulte o relatório	SumUp
Taxa equivalente (CET)	-2,68%	-5,99%	-35,58%	-7,45%



10 - Fórum CardMonitor de Inteligência de Mercado

Evento tradicional do setor de Meios Eletrônicos de Pagamento que está em sua 14ª edição. É compacto, realizado no modelo de uma tarde/noite e bastante intimista, permitindo interação entre painelistas e público. Marca o lançamento do Relatório Anual de Meios Eletrônicos de Pagamento – Perspectivas e Tendências para o ano que se inicia. Todos os anos conta com a presença de respeitados executivos(as) do setor, nos painéis de debate ou mesmo na plateia. **Bônus de R\$ 500,00 para renovação da sua inscrição na edição 2027 (necessário ser o mesmo CPF inscrito em 2026).**



Painelistas recebendo seus exemplares do Relatório Anual de MEP em edições anteriores do Fórum

11 - EAD CardMonitor

Desenvolvemos um treinamento de 20 videoaulas para apresentar um completo *overview* do mercado de Meios Eletrônicos de Pagamento. Aborda desde a história da chegada dos cartões de crédito no Brasil, os principais agentes envolvidos (papel do emissor, das bandeiras, das credenciadoras, das processadoras), os principais processos, a gestão do ciclo de vida, ativação e retenção de clientes até a rentabilidade do business sob a ótica do emissor: **Bônus para novas adesões: R\$ 2.000,00 na aquisição de um pacote de 30 licenças.**



Essa é a hora de investir em
Treinamento online
de seus
colaboradores

A CardMonitor investiu e desenvolveu um treinamento inédito sobre o mercado brasileiro de Cartões de Crédito:

20 videoaulas de 10 minutos cada

CardMonitor

O MERCADO BRASILEIRO DE CARTÕES DE CRÉDITO

- História dos Cartões no Brasil desde a chegada do Diners
- O papel de cada agente: Emissor, Bandeira e Credenciadora
- O Fluxo operacional e financeiro de um cartão de crédito
- Anuidade, Limite, Atendimento, Recompensas, Seguros
- 3 Grandes Desafios: Ativar, Reter e Fidelizar
- Rentabilidade: Como se ganha dinheiro com esse business

PRONTA-ENTREGA

Tudo na CardMonitor é pronta-entrega!

Se você se interessou por algum dos nossos produtos e serviços listados nas páginas anteriores, você pode começar a receber as informações e análises em aproximadamente 24 horas.

A CardMonitor atende a três necessidades dos profissionais que atuam ou se relacionam com o mercado de Meios Eletrônicos de Pagamento:

1. **Conhecimento:** A CardMonitor é uma importante geradora de informações e análises 100% práticas e objetivas que ajudam os profissionais a tomarem melhores decisões. Mais de 110 empresas do setor assinam nossas publicações.
2. **Publicidade B2B:** A CardMonitor é um importante veículo que pode ser explorado do ponto de vista publicitário. As publicações da CardMonitor, a exemplo deste Relatório, são lidas por mais de 4.000 profissionais do setor, inclusive os do mais alto escalão.
3. **Relacionamento B2B:** O Fórum CardMonitor de Inteligência de Mercado se consagrou como um importante ponto de encontro de respeitados executivos do setor para debater as tendências para o ano que se inicia.

Por fim, agradeço a você, nosso cliente fiel e leitor de nossas publicações e estudos. Agradeço às empresas anunciantes que viram neste Relatório uma oportunidade única de exposição de marca. Agradeço a toda minha equipe que trabalha incessantemente durante todo o ano para lhe abastecer com informações e análises relevantes.

Leia e guarde esse Relatório com muito carinho. Ele contém preciosos depoimentos de profissionais muito respeitados que se dispuseram a compartilhar com todo o mercado as suas visões. Muito obrigado a todos que participaram deste projeto.

Desejo a todos um excelente ano de 2026!



Inovação e tecnologia impulsionando a sociedade

SaaS

- Processamento de Cartões
- Bin Sponsor
- Antifraude
- Motor de Crédito NextGen
- Comunicação Multicanal

BaaS

- Conta Digital
- Pix | Boletão | TED
- Adquirência
- Gestão de Operações | Bancarização de Crédito
- Open Finance



Fernando
Schüler

Professor do Insper-SP.

Doutor em Filosofia e Mestre em Ciências Políticas.

Pós-Doutorado pela Universidade de Columbia, Nova Iorque

Foi Secretário de Estado da Justiça e do Desenvolvimento Social (RS)

Diretor da Fundação Iberê Camargo.

Criador e curador do Projeto Fronteiras do Pensamento.

Colunista do Estadão e do Grupo Bandeirantes de comunicação.

Não há “intocáveis” em uma democracia

A pergunta que surge a partir das revelações da jornalista Malu Gaspar em reportagem investigativa sobre as tentativas de influência de um ministro do Supremo Tribunal Federal junto ao Banco Central, em favor do Banco Master, é muito simples: **pode alguma instituição da república, por mais poderosa que seja – no caso, o Supremo Tribunal Federal – estar simplesmente fora do sistema de freios e contrapesos da própria estrutura republicana?**

Primeiro nós tivemos durante anos e anos, uma série de iniciativas, de decisões, de medidas do Supremo Tribunal Federal à revelia da Constituição: a ruptura com o princípio do juiz natural, a ruptura com o princípio da instância devida, a aplicação da censura prévia em larga escala, a criação daqueles inquéritos sobre fake news e depois os demais inquéritos a partir de uma interpretação completamente descabida do artigo 43 do regimento interno do Supremo.

A sociedade, ou pelo menos uma parte da sociedade, deixou passar. Afinal, aquilo fazia parte da disputa política, enfim, dentro da polarização brasileira, o que explica quase tudo. E ficou por isso mesmo.

Depois vieram as denúncias do Eduardo Tagliaferro, denúncias muito graves e aqui eu faço questão de dizer; denúncias que não só não foram investigadas, como o próprio denunciante acabou, ele mesmo sendo punido, sendo convertido em réu, tendo suas contas bloqueadas, tendo seu salário bloqueado, sendo censurado, proscrito, com passaporte retido. Enfim, acabou foragido na Europa.

Agora nós temos uma denúncia no campo ético, já não é nem no campo político propriamente. Denúncia no campo ético, de advocacia administrativa. E repito, são denúncias neste momento. Se essas denúncias não forem investigadas devidamente por um órgão independente, externo e imparcial, nós vamos consagrar no Brasil a ideia de um poder que funciona a revelia do sistema de freios e contrapesos.

Se a sociedade, mais uma vez, se contentar com uma nota explicativa, com uma espécie de autorregulação, uma espécie de exercício de retórica, sempre em nome de algum interesse político, ou de algum tipo de simpatia, ou eventualmente do medo, ou enfim daquilo que é feita um pouco a nossa República nos últimos anos, nós estaremos consagrando uma forma de poder que no Brasil funciona a revelia do sistema de freios e contrapesos. Isso é, no fundo, uma escolha da democracia brasileira, eu diria, uma escolha existencial da nossa democracia.

The background is a solid light pink color. It features several decorative white lines: a large, sweeping curve that starts from the top left and goes towards the right; a smaller, similar curve below it; and a series of concentric, slightly irregular circles on the left side, resembling a spiral or a series of overlapping loops.

Linha do Tempo

Fatos Relevantes em 2025

2025

Linha do Tempo

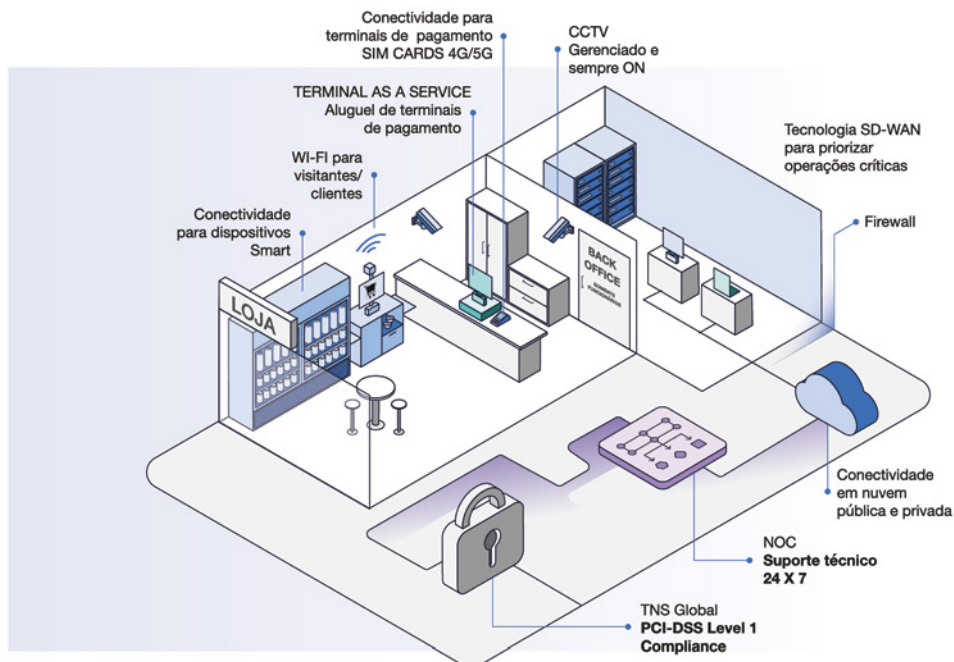
Janeiro

- **Governo** edita medida provisória garantindo gratuidade do **Pix** e negando quebra de sigilo bancário.
- **Banco Central** aprova resolução que moderniza o uso de boletos de pagamento no Brasil, permitindo pagamento por Pix (QR Code), além do tradicional código de barras.
- **Bradesco** lança o segmento Principal para clientes de alta renda.
- **C6 Bank** cria private bank com dois especialistas por cliente.
- **Santander** elimina o segmento Van Gogh e foca no Select.
- **Agibank** recebe aporte de R\$ 400 milhões e acelera expansão com novo modelo híbrido de atendimento.
- **Rendimento Pay** lança Rendix para viabilizar pagamentos em Pix em varejistas na América Latina, com 25 mil lojistas cadastrados na estreia.
- **Nubank** começa a oferecer planos de telefonia celular.
- **Sem Parar** adquire 100% do Gringo, super app dos motoristas com mais de 20 milhões de cadastrados.
- **PagBank** e **Dock** recebem autorização para operar como ITP (Iniciador de Transações de Pagamento).
- **Inter** lança cartão de crédito em dólar.
- **WhatsApp** permite adicionar chave Pix ao perfil do usuário.
- **Banco do Brasil** adiciona a funcionalidade “BB Sou Eu” no app para aprovar compras recusadas.
- **Nomad** lança o cartão Explorer Visa com pontuação crescente conforme valor investido em dólar.
- **Getnet** lança solução Tap on Phone.
- **PagBank** passa a oferecer Pix por aproximação em suas maquininhas e na carteira Google.
- **Mercado Pago** disponibiliza Pix por aproximação nas maquininhas Point.
- **Elo** desenvolve a Tag Elo em parceria com a **Veloe**.
- **Bradesco** inaugura nova sala VIP no aeroporto de Congonhas.
- **Itaú** lança serviço de valet no Terminal 3 do aeroporto de Guarulhos.
- **Banrisul** sorteia R\$ 2 milhões para clientes Banricompras.
- **Itaú Personalité** lança pacote de experiências na Riviera de São Lourenço (SP).
- **Itaú** divulga transferência por Pix usando o limite do cartão de crédito.
- **Safra** divulga benefícios de câmbio com pagamento no cartão de crédito.
- **C6 Bank** incentiva pagamento de contas no cartão com pontuação turbinada.
- **Caixa** lança campanha de aniversário com cashback equivalente ao IOF em compras internacionais.



O pagamento é apenas o início.

A TNS conecta e protege cada etapa do ecossistema de pagamentos com alta disponibilidade, segurança e uma experiência diferenciada de gestão e transmissão de dados.



TaaS – POS como Serviço, sem complexidade

A TNS gerencia todo o ciclo de vida do parque de POS indo além da locação de POS, com logística last mile, personalização, substituição e logística reversa.

Menos CAPEX, mais controle operacional e escala no ritmo do seu crescimento.

TNSLink – Conectividade feita para pagamentos

Conectividade gerenciada ponta a ponta, integrando POS, SD-WAN e roteadores com padrões rigorosos de segurança PCI.

Mais disponibilidade, contingência automática e transações sempre ativas, mesmo em ambientes críticos.

Gestão & Transmissão de Dados em um único SLA

Todas as operadoras e MVNOs em um só contrato, SIMs multioperadora, monitoramento 24x7x365 e criptografia em cada transação.

TNS proporcionando resiliência, performance e continuidade na operação de pagamentos.



Descubra como transformar conectividade em diferencial competitivo

2025

Linha do Tempo

Fevereiro

- **CardMonitor** realiza a 13ª edição do Fórum de Inteligência de Mercado e lança o Relatório Anual de Meios Eletrônicos de Pagamento 2025.
- Entra em vigor a **resolução 10 do BC e do CMN** que obriga instituições com mais de 5 milhões de clientes a aderirem ao Open Finance em até seis meses.
- Entra em vigor, no dia 03 de fevereiro, a resolução do BC que permite **pagamento de boletos via Pix**.
- **Portabilidade de dívida do cartão de crédito** não atrai bancos e registra apenas 14 processos efetivados desde julho de 2024.
- **Cartão MEI do BB** alcança 100 mil emissões desde setembro de 2024.
- **VR** lança plataforma educacional dentro do seu SuperApp.
- **Banco Carrefour** passa a oferecer antecipação de recebíveis para transações nos e-commerces do grupo (**Atacadão, Carrefour e Sam's Club**).
- **Bradesco** faz piloto de pagamento por biometria facial nas **Casas Bahia**.
- **Bradesco** lança Pix por aproximação nas maquininhas da **Cielo**.
- Maquininhas do **Sicredi** passam a aceitar Pix por aproximação.
- **Mercado Pago** lança pagamento com Pix nas maquininhas Point Smart para turistas brasileiros na Argentina.
- **Visa** promove alterações em seguros, prazos e coberturas.
- **Elo** lança promoção com prêmios diários de R\$ 1.000 e mensais de R\$ 150 mil para estimular uso do débito.
- **Bancos e bandeiras** ampliam salas VIPs em aeroportos para disputar clientes de alta renda.
- **LATAM** anuncia construção da maior sala VIP da América Latina no Terminal 3 de Guarulhos.
- **Bradesco** isenta anuidade do Visa Infinite Aeternum para clientes com mais de R\$ 5 milhões em investimentos.
- **Nubank Ultravioleta** apresenta nova sala VIP no Terminal 3 de Guarulhos e outras vantagens para viajantes.
- **Mercado Pago** lança o Fantasia App para camuflar o app da conta no Carnaval.
- **Mastercard** cria "make-up payment", Pagamento por aproximação com maquiagem, no Carnaval.



Março

- **CardMonitor** divulga market share de emissores e credenciadoras do 4T24.
- **Pix por aproximação** estreia com uso via carteiras digitais (Google Pay) e apps bancários.
- **C6 Bank** inaugura escritórios regionais em Curitiba, Campinas e Goiânia e atinge 08 pontos físicos focados nos clientes Graphene (private banking) e Carbon (alta renda).
- **Inter** anuncia entrada na Argentina.
- **Palmeiras Pay** completa dois anos com 900 mil contas e expande atuação no segmento PJ.
- **Sem Parar** recebe autorização do BC para atuar como Instituição de Pagamento.
- **Santander** lança abertura de conta PJ em três minutos pelo app.
- **Banrisul** lança Banri Global Account.
- **Grupo Entre** expande ecossistema com aquisição da Acqio e da SCD Credihome.
- **Banpará** lança Banparapay em parceria com a Entrepay.
- **Getnet** lança conversor de moedas para turistas estrangeiros.
- **Elo** lança promoção Vida dos Sonhos com prêmios de até R\$ 1 milhão.
- **Elo** destaca benefício de transfer para aeroportos em cartões selecionados (PF e PJ).
- **LATAM Pass** renomeia pontos como milhas e estende validade para três anos para clientes que fizerem uma viagem pela Latam.
- **Amex** fecha o The Centurion Lounge em Guarulhos.
- Teatro Alfa reabre como **BTG Pactual Hall**.
- **Nubank** eleva investimento mínimo para isenção do Ultravioleta para R\$ 100 mil.
- **Burger King** lança a primeira “não agência” do **Nubank** na Avenida Paulista em ação publicitária.
- **Santander** patrocina show de Lady Gaga em Copacabana.
- **Bradesco** anuncia Selton Mello como embaixador.
- **Mastercard** lança One Credential, solução que reúne débito, crédito, pré-pago, BNPL; portador customiza regras de uso e escolha do meio de pagamento.
- Setor, durante o 18º CMEP, defende separação entre **regulação e operação do Pix** – atividades acumuladas pelo BC.

2025

Linha do Tempo

Abril

- **CardMonitor** e **Instituto Medida Certa** lançam a PNCC- Pesquisa Nacional de Cartões de Crédito - 2025.
- **CardMonitor** apresenta benchmarking de bloqueio e recuperação de contas após roubo de celular.
- Indústria de cartões propõe **uso do Pix com cartão físico** e busca aval do BC.
- **Mercado Livre** anuncia investimento de R\$ 34 bilhões no Brasil.
- **Bradesco** e **Itaú** lançam Pix automático para pagamentos recorrentes.
- **BNPL** ultrapassa 50% de aceitação no e-commerce segundo estudo da **Gmattos**.
- **Sicredi** atinge 9 milhões de associados e acelera expansão nacional.
- **Itaú** lança pagamentos internacionais instantâneos com a **Wise**.
- **David Vélez** retoma comando direto do Nubank após queda das ações.
- **Nubank** lança boleto compartilhado.
- **Stone** patrocina o Domingão do Huck.
- **Cielo** leva 3 mil maquininhas ao Lollapalooza e celebra resultados.
- **Visa** realiza pré-venda do show da cantora Dua Lipa.
- **Inter** limita cliente Black a seis acessos anuais às salas VIP do Priority Pass.
- **Smiles** divulga 1,2 milhão de assinantes do Clube Smiles (5% da base total de 23,6 milhões de clientes).
- **Inter** lança missão PontuaMais com bônus atrelados a gastos no cartão de crédito.
- **Sem Parar Visa Infinite** passa a oferecer dois acessos anuais às salas VIP Dragon Pass.
- **Itaú** lança campanha de metas individuais com cashback ou pontos.
- **Unicred** lança campanha com sorteio de três BMW, iPhones e iPads.
- **C6 Bank** reforça posicionamento premium com campanha estrelada por Gisele Bündchen.
- **Luciano Huck** promove o cartão Will Bank no Domingão.
- **Visa** anuncia proposta de US\$ 100 milhões para assumir bandeira do Apple Card.

19º CMEP

CONGRESSO DE MEIOS ELETRÔNICOS DE PAGAMENTO

abecs

55
anos

14 e 15 de abril de 2026

Teatro Santander

Av. Pres. Juscelino Kubitschek, 2041

Informações
e inscrições



As inscrições são exclusivas
para associados da Abecs



cmepabecs.com.br

abecs

55 anos representando o setor de
meios eletrônicos de pagamento no Brasil

2025

Linha do Tempo

Maio

- **CardMonitor** divulga mais um estudo especial referente ao Produto de Monitoração de Contas e Carteiras Digitais (CCD): 'Os *selling points* das Contas Digitais nas lojas de Apps'.
- **Roberto Campos Neto** é anunciado como futuro vice-chairman e chefe de políticas públicas do Nubank.
- **RecargaPay** lança cartão de crédito com cashback de 1,5% em todas as compras.
- **Nubank** obtém aval para virar banco no México.
- **Revolut** lança conta remunerada no Brasil e testa cartão de crédito.
- **Emana Pay** supera 1 milhão de consultoras usuárias.
- **Fiserv** adquire a fintech Money Money para ampliar crédito a PMEs no Brasil.
- **Global Payments** anuncia aquisição da **Worldpay** e venda da divisão Issuer Solutions para a **FIS**.
- **Dock** compra a DM Sociedade de Crédito Direto para atuar em concessão de empréstimos e análise de crédito.
- **PagBank** lança campanha "Chega Mais" para divulgar sua solução "Tap On" que transforma o celular em maquininha.
- **Elo** retoma modelo societário igualitário entre Caixa, BB e Bradesco.
- **Visa** investe em serviços de marketing, divisão que cresceu 45% em 2024.

- **Mastercard** e **Inter** implantam Click to Pay.
- **Mastercard** investe US\$ 300 milhões na Corpay, dona do Sem Parar.
- **Elo** patrocina Candlelight no Brasil e concede 20% de descontos.
- **Palmeiras** lança setor exclusivo na Arena Barueri com cashback para clientes Palmeiras Pay.
- Portadores dos cartões **Amex Bradesco Centurion Card** terão status de Diamante na Azul.
- **BB** lança o “Universo Ourocard”, plataforma de premiações por missões cumpridas no cartão.
- **Bradesco** lança campanha “Suas Compras Valem +”, com até 30 mil pontos Nível mediante cumprimento de meta.
- **Porto Bank** lança campanha “Você na Corrida FI da Itália”, com sorteio de 05 pacotes de viagem.
- **Mercado Pago** aposta em Anitta como embaixadora da marca.
- **PagBank** oferece CDB de 130% do CDI para novos clientes.
- **Visa** lança campanha do Infinite com Pedro Andrade.
- **Elo** lança campanha “Brasileiros Extraordinários”.
- **Capital One** conclui compra da Discover e se torna a maior emissora de cartões dos EUA.

2025

Linha do Tempo

Junho

- Banco Central lança o **Pix Automático** para pagamentos recorrentes.
- **IOF sobe para 3,5%** nas compras realizadas no exterior com cartões, na aquisição de papel-moeda e nas transferências para carga de cartões de contas globais.
- **BC** anuncia sistema antifraude para abertura de contas.
- **Open Finance** atinge 55 milhões de clientes (equivalente a 1/3 da população bancarizada).
- **Nubank, Inter e Pismo** aceleram internacionalização.
- **Riachuelo** retoma expansão com oito novas lojas em 2025.
- **Renner** celebra 60 anos com plano de chegar a 950 lojas até 2030 (atualmente são 700).
- **C&A** amplia reformas e prevê 20 reinaugurações em 2025.
- **Alelo** faz parceria com Lucy para disponibilizar ferramentas de marketing com IA para PMEs.
- **Ticket** lança cartão multibenefícios com sete categorias.
- **Mercado Livre** alcança 40% de market share no e-commerce.
- **Caixa** testa pagamento offline com Drex na Amazônia.
- **Serasa** lança a SerasaPass, carteira digital para unificar identidade de pagamentos.
- **PayPal** lança Complete Payments no Brasil com foco em PMEs.
- **Santander** expande Beyond Wealth para o Brasil de olho nos super ricos.
- **CloudWalk**, dona da InfinitePay, recebe autorização do BC para virar financeira.
- **PayPal** inicia operação como adquirente no Brasil.

- **Dotz Parcela** amplia presença no varejo com modelo BNPL.
- **Itaú/Rede** lança maquininha Laranja+, desenvolvida com base em demandas de mais de 600 clientes.
- **Banrisul** oferece gratuidade na **TagVeloe** para portadores de cartão de crédito.
- **PicPay** oferece 4% de cashback em compras internacionais nos meses de junho e julho.
- **Banco do Brasil**, em parceria com a Visa, lança promoção “Vai ser Épico”.
- **PicPay** investe em campanha “*member get member*” para conta e cartão de crédito.
- **Elo, Mastercard e Visa** lançam campanha conjunta para estimular o débito online.
- **Elo** firma parceria com Bar do Teatro Municipal de São Paulo para benefícios exclusivos.
- **Visa** lança Visa Conecta para atuar em Open Finance e Iniciação de Pagamentos por Pix.
- **Mastercard** firma parceria com Guia Michelin e lança Prêmio Jovem Chef no Brasil.
- **Smiles e Santander** promovem venda do cartão de crédito co-branded com bonificação de até 47.000 milhas.
- Nos EUA, grandes bancos resistem ao **Open Banking** e buscam derrubar a regra de compartilhamento com fintechs.
- Carteira digital **Curve** permite incluir diversos cartões de crédito e criar regras de uso para cada um.

2025

Linha do Tempo

Julho

- **C6** e **LATAM Pass** substituem bônus de transferência por bônus de pontos qualificáveis para status.
- **Caixa Elo** oferece ponto extra para quem usar Apple Pay pela primeira vez.
- Emissores lançam **campanhas de pontuação turbinada e redução ou isenção de IOF** em compras internacionais nas férias escolares.
- **Ataque hacker** desvia R\$ 1 bilhão de contas no maior incidente cibernético já registrado no país.
- **WhatsApp** integra Pix ao app, permitindo transferências dentro das conversas.
- Bancos implantam **Pix Parcelado** com cobrança alternada entre conta corrente e cartão de crédito.
- **Itaú** integra compra de passagens aéreas ao SuperApp em parceria com a **Decolar**.
- **Pismo** projeta atuação em 15 países até o fim de 2025.
- **Dock**, com 75 milhões de contas ativas, investe em soluções para cooperativas.
- **XP** lança o cartão Legacy Visa Infinite para clientes com patrimônio acima de R\$ 3 milhões.
- **C&A** encerra parceria com o **Bradesco** iniciada em 2009 com a aquisição do Banco Ibi.
- **FictorPay** lança cartão de crédito B2B com bandeira **Amex**.
- **Inter** lança cartão de crédito em dólar para estudantes no exterior.
- **Banco Carrefour** unifica cartões Carrefour, Atacadão e Sam's Club.

- **BV** estreia no mercado de tags em parceria com a **Veloe**.
- Google integra **Pix** ao Chrome via **Google Pay**.
- **Fiserv** se torna adquirente do Banqi em 1,2 mil lojas do Grupo **Casas Bahia**.
- **Mercado Pago** investe no segmento PME e projeta 10% de market share em maquininhas.
- **iFood Pago** celebra um ano de operação, alcança R\$ 2 bilhões em crédito concedidos a 40 mil empreendedores e lança a “Maquinona”.
- **BTG Pactual** compra a Justa e acelera entrada na adquirência.
- **PicPay** apresenta sua maquininha voltada ao público empreendedor.
- **Mastercard** e **Uber** passam a oferecer até dois traslados anuais para aeroportos a clientes Platinum e Black, com limite de R\$ 80 por corrida.
- **Visa** inaugura o Infinite Privilege Lounge para o segmento ultra-high e amplia a sala Infinite Lounge.
- **Amex** e a brasileira Qista lançam o primeiro cartão de crédito consignado da bandeira na America Latina.
- **Sicoob** lança cartão Zenith com 4 pontos por dólar gasto, focado no público ultra-high.
- **Inter Day** reúne as maiores promoções do marketplace em 7 de julho.
- **Grupo Entre** lança campanha no aeroporto de Congonhas.
- **Mastercard** lança filme com Messi e promove encontro com fãs em Miami.
- **Mercado Livre** lança campanha “Desconto” em 7 de julho com até 70% de desconto e até 21 vezes no cartão **Mercado Pago**.
- Tribunal britânico decide que **tarifas de intercâmbio** da Visa e Mastercard violam regras concorrenciais.

2025

Linha do Tempo

Agosto

- **CardMonitor** disponibiliza nova base do CardIndex com 442 cartões analisados.
- **Pix** se torna alvo de disputa comercial internacional com os EUA.
- CMN aprova a **Resolução 5.237** que autoriza financeiras a atuarem como fintechs, IPs e credenciadoras.
- **Itaú** oferece desconto para antecipação de parcelas no cartão.
- **Nubank Ultravioleta** oferece e-Sim internacional de 10 GB por ano para viagens ao exterior.
- **Siccoob** Paulista sorteia automóvel para incentivar adesão ao Open Finance.
- **iFood** investe na CRMBonus e projeta aquisição total.
- **iFood Pago** lança cartão de crédito PJ com foco em restaurantes.
- **H&M** inaugura duas lojas em São Paulo.
- **Itaú** lança o banco digital PJ “Itaú Emps”.
- **Itaú** lança cartão Visa Infinite para PMEs.
- **Inter** lança cartão de crédito nos EUA para imigrantes.
- **PicPay** integra conta pessoal e PJ no mesmo app.
- **BB** supera R\$ 2 bilhões em portabilidade via Open Finance.
- **PayPal** lança “PayPal with Crypto”, permitindo empresas aceitarem pagamentos em mais de 100 criptomoedas.
- **Rendimento Pay** lança cartão de crédito empresarial e mira 100 mil emissões em 2026.

- **Bradesco** lança promoção “Destinos Fantásticos”.
- **Stone** vende a Linx para a Totvs.
- **Stone** faz campanha focada no segmento de restaurantes com oferta agressiva de taxas.
- **Elo** implementa trilha voucher para vale-refeição e alimentação.
- **Visa** garante prioridade a clientes na compra de ingressos da Copa do Mundo FIFA 26.
- **Visa** oferece internet gratuita no exterior para portadores Platinum, Signature e Infinite.
- **UnionPay** inicia operação no Brasil com suporte da Stone e Saque e Pague.
- **Mastercard** amplia seguros para cartões Black.
- **LATAM** anuncia novo lounge de 4,7 mil m² em Guarulhos com investimento de R\$ 115 milhões.
- **Livelo** e **Uber** fecham parceria de geração de pontos nas corridas.
- **Visa Airport Companion** anuncia 59 novas salas VIP.
- **Banco do Brasil** lança lounge de inverno em Bariloche.
- **Mastercard** lança plataforma global de IA para design de cartões.
- **Thales** lança cartão com spots de luzes.
- **Mastercard** lança a plataforma global “The Mastercard Collection”.

2025

Linha do Tempo

Setembro

- PNCC, da **CardMonitor** e **Medida Certa**, é destaque em reportagem de capa do Valor Econômico.
- **BC** não aprova compra do **Banco Master** pelo **BRB**.
- **Visa** Conecta recebe autorização do BC como Iniciadora de Transações de Pagamento.
- Pix inspira sistemas internacionais e impulsiona expansão da **Dock** na Colômbia.
- **C&A** inaugura loja “Energia C&A” com pagamento por reconhecimento facial.
- **99 Food** investe R\$ 1 bilhão para voltar ao Brasil e projeta expansão a 100 cidades até 2026.
- **Amazon** adquire participação na Rappi.
- **Rodrigo Cury** assume a direção geral da **Visa** no Brasil; **Nuno Lopes Alves** assume presidência regional da Visa para América Latina e Caribe.
- **Inter** obtém aval para emitir cartões nos EUA.
- **Mercado Livre** compra farmácia em São Paulo e mira mercado de medicamentos.
- **XP** lança cartão Visa Infinite NFL em edição limitada.
- Panorama **Abecs** publica reportagem especial sobre credenciadoras.
- **Grupo Entre** assume controle da **Acqio** após aval do BC.
- **Itaú** encerra pontuação em pagamentos de contas no cartão.
- **Santander SX** encerra pontuação e incentiva upgrade.
- **Porto Bank** lança promoção da FI GP São Paulo 2025.
- **Elo** amplia parceria com **Clube iFood**.
- **Visa** expande benefícios de viagem em Miami.
- **Amex** lança campanha “Viva o Extraordinário” com experiências VIP na FI.
- **Mastercard** assume naming rights da McLaren na FI a partir de 2026.
- **Porto Bank** fecha parceria com a CARBON e oferece R\$ 5 mil de desconto em blindagem de veículos.
- **LATAM** realiza grande campanha no The Town 2025.
- **BTG** lança grande campanha de IOF zero no exterior.
- **Banrisul** lança campanha “Carteira Premiada” para celebrar os 97 anos da instituição.
- **BRB** estreia campanha institucional com Flávia Alessandra e Otaviano Costa focada na digitalização do banco.



PRICING

- \ Cartões de Crédito PF
- \ Cartões de Crédito PJ
- \ Credenciadoras

Conheça os produtos para monitorar o Pricing dos principais cartões de crédito do mercado brasileiro e o Pricing das Credenciadoras junto aos seus estabelecimentos comerciais



PRICING DOS CARTÕES DE CRÉDITO (PF OU PJ)

100 CARTÕES MONITORADOS
TAXA DO ROTATIVO
TAXA E TARIFAS DE SAQUE
OFERTAS DE PARCELAMENTO FATURA
JUROS DO CREDIÁRIO
PARCELADO EMISSOR
ANUIDADE
CUSTO DO PAGAMENTO DE CONTAS
AVALIAÇÃO EMERGENCIAL DE CRÉDITO
SEGURO PERDA&ROUBO
TAXA DO DÓLAR DE CADA CARTÃO

PRICING DAS CREDENCIADORAS

18 PLAYERS MONITORADOS
ACOMPANHAMENTO DO MDR
ALUGUEL DAS MAQUININHAS
VENDA DAS MAQUININHAS
SEGMENTAÇÕES POR DÉBITO/CRÉDITO
SEGMENTAÇÕES POR PRAZO DE RECEBIMENTO
CÁLCULO DO CET PARA DIFERENTES "PERFIS"



T: (11) 2738 0214
cardmonitor@cardmonitor.com.br

CardMonitor

Quem decide, está aqui

2025

Linha do Tempo

Outubro

- **Pix** passa a ter botão obrigatório de contestação nos apps bancários.
- **BC exclui do Pix** instituições com patrimônio inferior a R\$ 5 milhões.
- **BC redefine foco do Drex** e abandona o conceito de real digital.
- **BB** permite personalização de imagem do cartão pelo app.
- **Midway** converte cartões Riachuelo para a categoria Gold.
- **C6 Bank** oferece pontos para ativação de tag.
- **Fiserv** ilumina o Cristo Redentor em ação institucional.
- **Porto Bank** lança cartão Visa Infinite Privilege para clientes com patrimônio acima de R\$ 30 milhões.
- Caixa lança cartão metálico **Caixa Visa Infinite Ícone** com pontuação de 5 por dólar no primeiro ano.
- **Bradesco** anuncia parceria com a Disney para lançamento do cartão de crédito.
- **Mercado Livre** lança assinatura única com quatro streamings.
- **BTG Pactual** incorpora o Banco Pan.
- **Nubank** solicita licença bancária nos EUA.
- **Bradesco** promove ações pelos 40 anos da Oktoberfest de Blumenau.
- **BB** lança Pix por imagem no WhatsApp.
- **Saque e Pague** investe R\$ 4 milhões e inicia operação em Minas Gerais.
- **Ticket** lança o Clube Ticket, com descontos, cashback e benefícios em um só lugar.
- **iFood** lança chip de telefonia para entregadores.

- **Banestes** celebra 88 anos com pacote de benefícios.
- **Elo** lança benefício de deslocamento para viagens com transfers gratuitos para aeroportos e rodoviárias para portadores dos cartões Grafite.
- **Visa** lança o LAB AI para impulsionar uso de inteligência artificial em pagamentos.
- **Elo** se torna a primeira bandeira 100% em nuvem.
- **Visa** lança ferramenta de análise de crédito corporativo baseada em recebíveis.
- **Visa** inicia ações ligadas à Copa do Mundo 2026 e Olimpíadas de Inverno 2026.
- **Mastercard** lança World Legend e inaugura uma nova era de *luxo silencioso* em cartões.
- **Mastercard** anuncia patrocínio da Libertadores Feminina.
- **Caixa** lança o programa de fidelidade UAU.
- **Nubank** transforma histórico do Spotify em roteiros de viagem personalizados.
- **Banrisul** apresenta novo app com campanha estrelada por Luísa Sonza.
- **BB**, em campanha com Alok, reforça que tecnologia é para todos.
- **PicPay** promove campanha “Chave do Milhão” para incentivar cadastro de chaves Pix pelos seus clientes.
- **Amex** assume patrocínio da NFL.

2025

Linha do Tempo

Novembro

- **CardMonitor** realiza roadshow do CardIndex 2025.
- **Governo** define novas regras para vale-refeição e alimentação e setor se divide sobre benefícios e danos da intervenção via decreto.
- **BC** determina que as bandeiras passem a responder diretamente pelo pagamento integral das transações ao usuário recebedor, inclusive com recursos próprios quando os mecanismos de proteção forem insuficientes, e proíbe a delegação dessa responsabilidade às credenciadoras ou subcredenciadoras.
- **BC** encerra o projeto do Real Digital e mercado deve dar continuidade à inovação.
- **BC** eleva exigências de capital e extingue contas bolsão em fintechs.
- Debate sobre **igualdade tributária** entre bancos e fintechs se intensifica sem consenso.
- Emissores divulgam políticas de **gasto mínimo para acesso a salas VIP**.
- **BB** incentiva parcelamento de compras à vista no cartão.
- **C6 Bank** oferece benefícios na Porsche Cup e no “Heineken No Lineup Festival”.
- **Sicredi** patrocina a turnê “Ivete Clareou” e concede 20% de desconto nos ingressos para seus cardholders.
- **Carrefour** lança campanha “Você + perto da taça” com sorteio de prêmios e viagem à Copa do Mundo 2026.
- **Pernambucanas** sorteia 01 casa, 01 carro, 05 motos e 1.000 vale-compras na campanha Natal Premiado.
- **BTG Pactual Hall** é inaugurado em São Paulo com descontos exclusivos para portadores do cartão BTG.
- **BB** reformula o segmento Estilo e cria o High Estilo.

- **PicPay** lança conta global.
- **Amazon** e **Nubank** integram o NuPay com parcelamento em até 24x.
- **Magalu** lança “WhatsApp da Lu” e avança comércio com IA.
- **Alelo** anuncia Marcio Alencar como CEO.
- **Ticket** libera cartões em carteiras digitais.
- **BTG** estreia no mercado de aquisição com o BTG Pay, plataforma desenvolvida a partir da aquisição da fintech Justa.
- **Carlos Mauad** é anunciado CEO do **PagBank**, com a ida de **Alexandre Magnani** para o Conselho de Administração.
- **Cielo** divulga o Cielo Farol que permite aos varejistas comparar sua performance com negócios similares Elo e Tecban testam biometria na palma da mão.
- **Elo** e Tecban testam pagamentos por biometria na palma da mão.
- **Mastercard** lança o Threat Intelligence, ferramenta global para combater fraudes e fortalecer a segurança cibernética.
- **Visa** lança o Visa Voucher, solução de pagamento pronta para operar no novo trilho.
- **Visa** e **Sicoob** renovam patrocínio à equipe Visa Cash App RB na F1.
- **Esfera** passa a permitir transferência de pontos para a TAP Miles&Go.
- **Itaú** libera pagamentos com pontos na Raia e Drogasil.
- **Nubank** anuncia parceria com o ChatGPT Go, com valores promocionais a seus clientes.
- **Bradesco Principal** “encapa” fingers em aeroportos.
- **Caju** lança campanha com Zeca Pagodinho.
- **IDEMIA** lança o Elite Metal Art.
- **Amex** leva experiências premium ao GP de Las Vegas 2025.

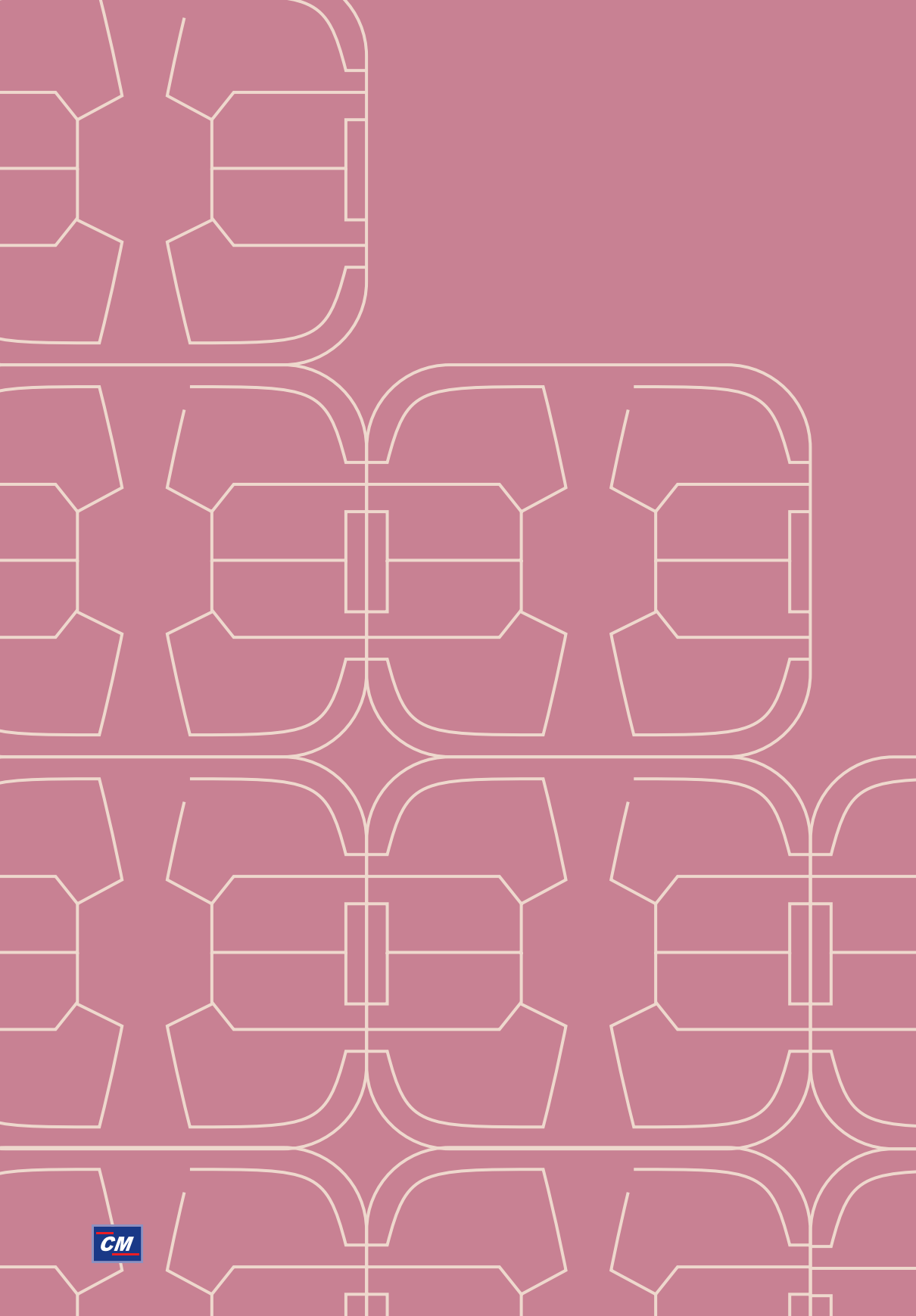
2025

Linha do Tempo

Dezembro

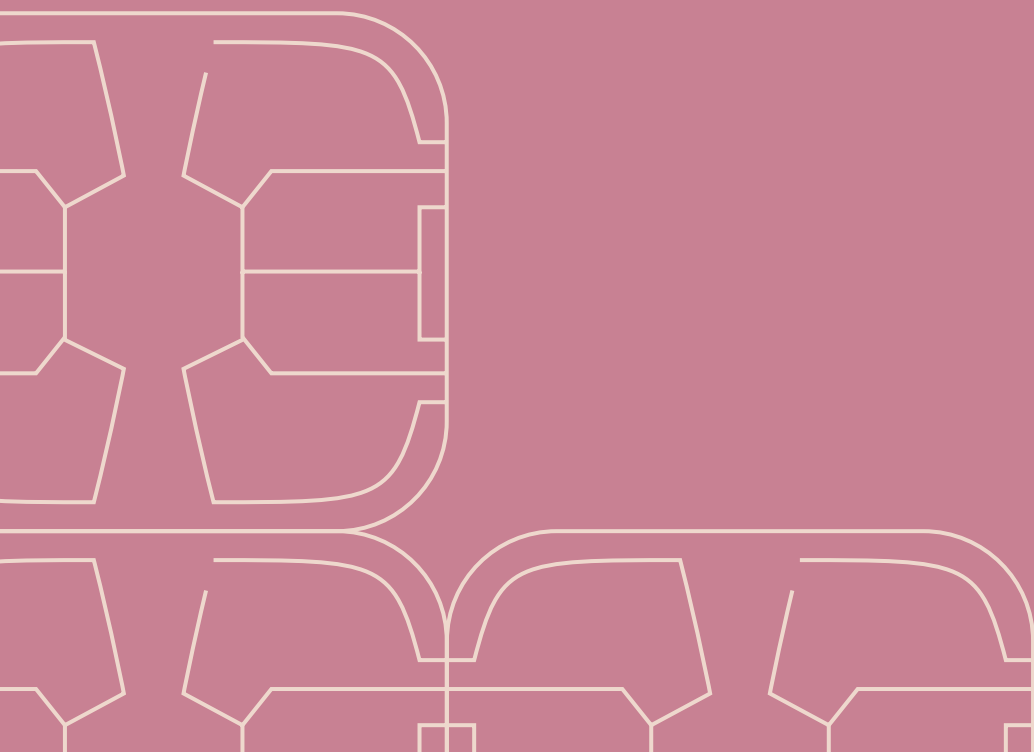
- **Banco Central** liquida o Banco Master.
- **BC** proíbe uso da nomenclatura “banco” por empresas não bancárias.
- **BC** lança o Protege+, mecanismo pelo qual pessoas e empresas podem bloquear previamente abertura de contas em seus CPFs e CNPJs.
- **BC** desiste de regular o Pix Parcelado.
- **Itaú** compra por R\$ 300 milhões fatia do GPA na FIC.
- **Inter**, com 41 milhões de clientes, expande operação para quatro países da América Latina.
- **Agibank** anuncia roadshow em Nova York visando IPO nos EUA.
- **Magalu** inaugura galeria conceito na Avenida Paulista.
- **iFood Benefícios** atinge 1,1 milhão de usuários.
- **iFood** libera parcelamento com juros de pedidos em restaurantes com cartões de crédito no lfood Pago.
- **Efí Bank** lança Pix com autenticação biométrica (digital ou facial).
- **C&A** investe no modelo próprio de pagamentos com o C&A Pay.
- **BB** lança campanha do cartão Altus Liv para seletor grupo de clientes.
- **Banestes** lança cartão Banescard Absoluto Visa Infinite com 4,2 pontos por dólar para compras no Brasil e 5 pontos por dólar para compras no exterior.
- **Rede** bate seu recorde histórico de TPV de R\$ 130 bilhões em novembro.
- **C6 Bank** lança ferramenta para executar múltiplos Pix a partir de uma imagem com os dados das transferências.
- **Visa** lança consultoria para gestão de disputas.
- **Itaú** e **Porto Bank** lançam cartão Visa Infinite Privilege.
- Filas e superlotação comprometem o brilho das **salas VIP** em Guarulhos.
- **BTG** fecha parceria com Shopping Leblon para oferta de benefícios exclusivos para a alta renda.
- **Dotz** fecha parceria com 99Pay.
- **Congresso** aprovou projeto de lei que reduz em 10% os benefícios fiscais e eleva tributação de fintechs e bancos digitais.
- **Novas regras para cartões de benefícios** geram discordância por parte das empresas tradicionais do setor.
- **Cade** valida acordo com a Apple e abre o iOS ao Pix e pagamentos alternativos.
- **BC** autoriza a Visa Conecta a operar no mercado de câmbio.

- **Flash e Caju** celebram em anúncios as alterações de legislação nos cartões de benefícios.
- **BB** lança o “Pix Presente” com cartões digitais e mensagens personalizadas.
- **Carrefour** transforma compras no cartão em Vale Bônus.
- **C6 Bank** lança cartão Graphene World Legend Mastercard.
- **PicPay** avança com IPO nos EUA e prevê uso de caixa para quitar compra da Kovr:
- **PicPay** pede licença para apostas esportivas.
- **PicPay** lança serviço de delivery integrado ao Rappi.
- **PicPay** lança o PicPay Tap, sem mensalidade ou taxa de adesão.
- **Carnê digital** volta ao centro da estratégia do varejo em meio ao aperto do crédito.
- **Riachuelo** inaugura loja conceito com self-checkout e espelho inteligente.
- **Bradesco** anuncia patrocínio ao Carnaval de Salvador.
- **Stone** anuncia Mateus Scherer como novo CEO e mantém foco em PMEs.
- Clover, da **Fiserv**, viabiliza pagamentos por reconhecimento facial e palma da mão.
- **Cielo** volta a aceitar cartões **JCB**.
- **Visa** firma parceria com a JHSF para a temporada de verão 2026 em Punta del Este.
- **Mastercard** cria cápsula de descanso em formato do seu logo no aeroporto do Galeão para espera VIP no setor internacional.
- **Mastercard** inaugura lounge “Taste of Priceless” no aeroporto de Guarulhos para seus clientes da versão World Legend.
- Programa **UAU da Caixa** realiza promoção histórica para marcar os 165 anos do banco.
- **RecargaPay** lança cartão Titan Mastercard Black com cashback de 2% e limite atrelado ao investimento.
- **Azul** restringe acesso dos cartões Platinum, Infinite e Black às salas VIP de Viracopos.
- **Ticket** e **VR** obtêm liminares contra teto de taxas e interoperabilidade no PAT.



Tendências 2026

Resumo das Opiniões



Fatos Relevantes de 2025

Quais foram os grandes destaques de 2025 no que se refere ao mercado de Meios Eletrônicos de Pagamento. **Cite 3 fatos relevantes que marcaram o ano de 2025.**

O ano de 2025 foi mais um ano positivo e de forte crescimento para o mercado de meios eletrônicos de pagamento. Cartão de crédito registrou crescimento expressivo no volume de transações (acima de 12%) e o cartão de débito apresentou estabilidade. Sem dúvida, o Pix cresceu e se consolidou como uma importante alternativa de pagamento, muito além de ser apenas um instrumento de transferência bancária instantânea. O Pix passou a se integrar às jornadas de pagamento e as instituições financeiras encontraram formas de gerar receitas com o Pix, aproveitando-se da expansão geral do mercado de pessoas bancarizadas e da criação de produtos com alguma sinergia, a exemplo do Pix no cartão de crédito. Veja os fatos mais lembrados pelos profissionais que opinaram neste relatório:

- O Pix manteve sua agenda evolutiva em 2025, e o Brasil reforçou seu papel como referência global em pagamentos instantâneos. Entre os principais avanços, destacam-se novos modelos de uso: **Pix por Aproximação**, que oferece ao varejo uma alternativa de pagamento com menor custo operacional; **Pix Automático**, voltado a pagamentos recorrentes, como contas e assinaturas, em substituição ao débito automático tradicional; **Pix Parcelado**, já oferecido por diversas instituições financeiras de forma ainda não padronizada, que surge como alternativa para consumidores sem cartão de crédito, permitindo o parcelamento de compras; **Pix no Cartão de Crédito**, também disponível de maneira não padronizada, que cria uma relação ganha-ganha ao permitir que o Pix seja utilizado como instrumento de rentabilização do cartão, com incidência de juros desde a data da transação, sem o “*grace period*” de uma compra convencional.

- A questão da segurança foi bastante lembrada. Houve problemas e incidentes graves em 2025, mas houve também evoluções. Uma das evoluções foi a ampliação da abrangência e eficácia do Mecanismo Especial de Devolução (MED 2.0 – Resolução BCB 457). Também merece destaque a Resolução BCB 524, que instituiu maior rigor no gerenciamento e monitoramento de Contas de Pagamentos Instantâneos, que são aquelas mantidas pelas Instituições Financeiras junto ao Banco Central para liquidação das transações de Pix em tempo real (PI).
- A Resolução 522/2025 do Banco Central aumentou a estabilidade do sistema na medida em que transferiu às bandeiras a responsabilidade final de garantir o pagamento aos lojistas em caso de falha de emissores.
- Houve forte aceleração de investimentos em cibersegurança, fruto da intensificação dos ataques de hackers no mercado de meios eletrônicos de pagamento direcionados tanto a instituições financeiras quanto a provedores de tecnologia e infraestrutura.
- As discussões sobre o novo trilha de voucher para cartões de benefícios movimentaram grande parte da indústria em 2025. O setor se mobilizou para desenvolver um sistema apartado, não integrante do SPB, autorregulado e com regras para garantir a destinação correta dos programas de benefícios ao trabalhador.
- A regulamentação do ecossistema de benefícios: O decreto 12.712/25 trouxe mudanças estruturais ao PAT e vai alterar a dinâmica competitiva das empresas deste setor.
- A expansão do mercado de “embedded payments”, soluções de pagamentos integradas diretamente em plataformas digitais e apps.

Fatos Relevantes de 2025

- A publicação pelo BC e CMN da regulação oficial de Banking as a Service (BaaS), com avanço do arcabouço regulatório, impulsionado pela necessidade de maior governança. A medida em que empresas de tecnologia e varejo passaram a oferecer serviços financeiros a partir da licença de bancos parceiros, tornou-se imprescindível estabelecer critérios claros de responsabilidade.
- O segmento de alta/altíssima renda entrou no radar dos emissores e bandeiras com grande prioridade e a disputa pelos clientes do topo da pirâmide está cada vez mais intensa com ofertas de produtos carregados de benefícios e experiências exclusivas.
- A consolidação e expansão do modelo “Free Flow” de pedágios, sobretudo nos estados de SP, RS e MG. Isso tende a impulsionar o segmento de TAGs uma vez que a cobrança fica muito simplificada e conveniente.
- Inteligência Artificial aplicada aos meios de pagamento começa a se tornar uma realidade com potencial de crescimento nos próximos anos. Batizado de “*agentic commerce*”, agentes de IA passarão a atuar em nome dos clientes, de acordo com parâmetros definidos pelos próprios clientes, para executarem pesquisas, comparações e compras.
- O Open Finance ganhou tração em 2025 e se tornou um instrumento efetivo de personalização de ofertas, integração de serviços financeiros e melhoria da experiência dos clientes. Houve uma integração sem precedentes entre instituições tradicionais, fintechs e novos entrantes e essa interoperabilidade bancária fomentou a competitividade.

- O investimento contínuo dos players no aprimoramento dos seus apps para incluir mais funcionalidades e para melhorar a experiência do usuário. Trata-se de um movimento sem volta de digitalização do relacionamento e conveniência.
- Contas globais ganharam impulso e passaram a ser oferecidas pelas principais instituições financeiras, democratizando o acesso a moedas estrangeiras.
- Crescimento da relevância de benefícios, como cashback e cupons, que se consolidaram com diferenciais competitivos na escolha do meio de pagamento.
- A oferta de parcelamentos no varejo, fora do cartão de crédito, se intensificou com modelos de crediário direto (parceria entre loja e financeira própria ou bancos do mercado) e fintechs especializadas no parcelamento em modelos de 2 partes. Modelo BNPL teve forte impulso em 2025.
- Emissores passaram a oferecer a possibilidade de pagamento das faturas de cartões via Pix com grandes vantagens para ambos os lados: recomposição de limite de forma imediata; a empresa recebe com mais eficiência e reduz custos de liquidação.
- O ano de 2025 representou a consolidação das wallets (Apple Pay, Google Pay, Samsung Pay) como meio de pagamento no varejo físico.
- O endividamento das famílias permaneceu como um ponto de atenção que se refletiu em maior cautela dos emissores na concessão de crédito.





Conquiste, fidelize e opere serviços financeiros com tecnologia


Plataforma híbrida ou 100% *cloud* que garante segurança, agilidade e escala.

Conheça algumas das soluções que podem alavancar o seu negócio:

 Processamento e Pagamentos Digitais

 Programas de *Loyalty* e Incentivos

 Emissão, BIN Sponsor e adquirência

 Hiperautomação de Processos

 *Embedded Finance*

 Gestão de Riscos e Prevenção à fraudes com IA

 Personalização da jornada de pagamentos com IA

 Experiência do Cliente e Transformação Digital



Escaneie o QR Code e saiba mais sobre nossas soluções com nosso time de especialistas



INTELIGÊNCIA APLICADA A SEU NEGÓCIO

Aplicação prática e inteligente de soluções desenvolvidas de acordo com sua necessidade



COMPROMISSO E SOLIDEZ

Desde de 1992 na vanguarda da tecnologia atendendo clientes dos mais variados setores



EXPERTISE E GOVERNANÇA EM TODA JORNADA

Experiência em entregar uma solução de ponta a ponta, da emissão ao processamento, do pagamento digital à experiência do cliente



FLEXIBILIDADE PARA SUAS ESCOLHAS

Plataforma de serviços 100% agnóstica que garante sua total liberdade na escolha da solução mais adequada a seu negócio



Assimetria Regulatória

Na sua avaliação, bancos e fintechs operam hoje em condições equivalentes do ponto de vista regulatório e tributário? Quais ajustes — se houver — seriam necessários para garantir uma concorrência mais equilibrada no setor?

Nesta questão houve praticamente uma unanimidade entre os respondentes: a assimetria regulatória existe, mas há movimentos concretos no sentido de minimizar e fazer as regras irem aos poucos convergindo. A definição de equivalência de condições regulatórias e tributárias é bastante complexa quando consideramos bancos e fintechs, seus alcances, seus portes e suas atuações.

Mas, talvez mais relevante que estabelecer regulações específicas considerando nomenclaturas - *bancos X fintechs*, seja estabelecê-las considerando o risco, a escala e a relevância de cada player no mercado.

Houve progressos significativos na regulação do ecossistema de pagamentos, entretanto bancos tradicionais não operam em condições regulatórias e tributárias equivalentes. Os Bancos continuam a ter que atender a requisitos mais elevados de capital, governança, conformidade e tributação. As fintechs se beneficiam de estruturas regulatórias mais leves em termos de exigências prudenciais, de capital, supervisão e obrigações acessórias, podendo se beneficiar de custos estruturais mais baixos.

Todos concordam também que as regras mais flexíveis para fintechs tiveram um papel importante para fomentar a competição, inovação e o surgimento de novos modelos de negócios. Em 2025, por exemplo, o Banco Central registrava mais de 1.200 instituições de pagamento e fintechs autorizadas, frente a pouco mais de 160 bancos. A regulamentação mais flexível permitiu a muitas fintechs prosperarem. Algumas delas cresceram e adquiriram uma quantidade de clientes superior a vários bancos tradicionais. Talvez tenha chegado o momento de ir convergindo para uma harmonização das exigências e adaptar continuamente a regulamentação a cada momento do mercado. O Banco Central tem se mostrado atento a esses movimentos e tem avançado em uma abordagem regulatória visando diminuir gradualmente os “gaps”.

O setor tem evoluído rapidamente, mas há consenso que ainda há espaço para ajustes que promovam uma competição mais justa. O objetivo é equilibrar regras com coerência, segurança, preservando a estabilidade do sistema, sem abrir mão do estímulo à inovação. A assimetria só é aceitável de forma temporária e deve ir gradativamente sendo extinguida, levando em conta o risco e porte de cada segmento. É importante continuar avançando nos ajustes.

Para quem quiser ter uma visão mais ampla e detalhada do assunto, recomendo a leitura do depoimento de *Boanerges Ramos Freire* que fez uma explicação bastante didática, levando em conta o contexto regulatório atual, as principais assimetrias existentes, os impactos da assimetria sobre o mercado e os ajustes necessários para equilibrar o jogo.

Cartões para a Alta Renda

Nos últimos dois anos, vimos um boom de lançamentos de cartões voltados ao público de alta renda — com mais pontuação, acesso a salas VIP e experiências exclusivas. Como as instituições conseguem viabilizar esses produtos e benefícios? E, olhando para frente, a tendência é de continuidade, intensificação ou desaceleração desse movimento?

Cartões voltados ao segmento de alta renda atravessam um ciclo consistente de expansão nos Estados Unidos, assim como no Brasil. Nosso cliente oculto residente em Los Angeles recebe mensalmente um bombardeio de ofertas por mala direta com *welcome* bônus atrativos que chegam a 400 mil pontos. A oferta de experiências exclusivas, a exemplo do que mostramos em nossas apresentações do CardIndex (um jantar na quadra do Madison Square Garden na presença de ídolos do basquete do New York Knicks), são a chave para manter a forte conexão com esse *cluster* do topo da pirâmide.

A rentabilidade do cliente da altíssima renda não se dará necessariamente pelo cartão de crédito em si. Apesar de anuidades elevadas, em muitos casos, se o cliente usar todos os benefícios oferecidos, pode-se chegar a uma situação de “quanto mais ele usa o cartão, mais despesas ele gera para o emissor”. Desta forma, a instituição financeira deve considerar o cartão como porta de entrada para aprofundar o relacionamento total que mantém com seus clientes de maior potencial financeiro e blindá-lo de uma eventual ação da concorrência. Deve levar em conta os investimentos, seguros, operações de câmbio, contas globais, financiamentos e demais serviços financeiros.

Clientes de alta renda são exigentes e difíceis de satisfazer e nem todos pensam igual — daí a necessidade de partir de um produto padrão e personalizar ao máximo o relacionamento e as ofertas. Por serem ultrarricos (target dos novos lançamentos - Visa Privilege, Mastercard Legend e Amex Centurion Black), alguns deles não vão valorizar tanto os aspectos de pontuação/milhas, pois esse controle exige tempo, energia e muitas vezes gera frustrações (vamos lembrar que o NPS dos programas de fidelidade é baixo). Mas certamente, existe o cluster dos “milheiros”, que topam pagar altas anuidades esperando um retorno em viagens.

Mas uma coisa que todos os clientes vão valorizar serão as experiências oferecidas ligadas ao entretenimento ou a seus gostos pessoais. As ofertas devem ser hiperpersonalizadas trazendo a sensação de exclusividade (“só para você”).

Será preciso investir e conhecer as preferências individuais de cada cliente. Soma-se a isso as salas VIP exclusivas, separadas das comuns e atendimento humano e impecável para eventualidades. Os serviços de concierge costumam ser hipervalorizados pelos emissores e bandeiras, passando a sensação de que tudo será possível.

Desde o lançamento das versões standard de Black, Infinite, The Platinum Amex ocorridas anos atrás, há muito destaque para o serviço de concierge e quando não atende às expectativas, gera frustração. Uma sugestão que apresentamos em nossas “lives” do CardIndex foi de proporcionar um serviço de “fura-fila” no destino das viagens internacionais no momento da imigração. A experiência proporcionada no momento do embarque (helicóptero, sala VIP exclusiva, carro até a porta do avião etc.) está excelente. Entretanto, há uma oportunidade para bandeiras e emissores adicionarem valor agregado no momento da chegada ao destino. Quem conseguir isso marcará um “golaço”.

Pensando no público dos “milheiros”, notamos que produtos já anunciados por alguns emissores para o segmento de altíssima renda capricharam nas regras de acúmulo de pontos (alguns com welcome bônus atrativos e pontuação acima de 5 pontos por dólar nas compras). Porém, com relação ao resgate, seguiram a regra normal de outros cartões e mantiveram até deflatores para alguns parceiros. A exceção ficou por conta do American Express Black Centurion, na versão emitida pelo Bradesco, que tem uma ampla rede de parceiros aéreos (incluindo diversas companhias internacionais), sem deflator de transferência.

Enfim, esse movimento de investir em clientes de altíssimo poder aquisitivo está apenas começando e tende a continuar. Segundo dados fornecidos pela Mastercard, o 1% mais rico concentra 27,4% da renda nacional. São clientes escassos, disputados por todas as instituições financeiras, pelo potencial de relacionamento que vai além do cartão e pelo elevado *lifetime value* (LTV) ao longo de sua jornada como cliente do banco.

O cartão em si será um poderoso instrumento para atrair novos clientes de alto poder aquisitivo para o banco. Para os clientes que já estão dentro de casa, será ferramenta de fidelização, relacionamento e retenção.

Após esse “boom” inicial de lançamentos, é possível imaginar que haverá ajustes e adequações dos produtos nos anos seguintes, de maneira adequá-los ao perfil dos clientes de cada instituição e procurar soluções que mantenham o equilíbrio econômico-financeiro dos produtos.

Inteligência Artificial

A inteligência artificial é tratada como o próximo grande vetor de competição no setor. Ainda assim, a maior parte das instituições tem usado a tecnologia sobretudo para ganhos de eficiência interna. **Cite exemplos concretos** de áreas em que a IA ainda não é utilizada em sua plenitude e poderia ser mais bem aproveitada pelos Meios Eletrônicos de Pagamento?

Todo o mercado está absolutamente convencido de que a adoção efetiva da IA pode trazer enormes ganhos de produtividade em todos os setores em que ela estiver presente. Este assunto ganhou prioridade e está no radar de todos os players. Entretanto, na prática, a implementação não é tão simples e imediata e a obtenção de ganhos reais exige tempo, ajustes, maturidade, disciplina, ética, métricas e supervisão humana constante.

A IA já é bastante utilizada em eficiência operacional e está presente em áreas como atendimento a clientes, prevenção a fraudes, análise de crédito, cobrança etc. Mesmo nestas áreas, o potencial de evolução ainda é gigantesco e merece toda atenção. Segundo pesquisa da Febraban de 2025, 80% dos bancos já utilizam IA e IA generativa com ganhos médios de 11,4% em eficiência. Entretanto, até o momento, a IA foi utilizada prioritariamente para melhorar processos para as empresas, sem necessariamente melhorá-los para o cliente final. Um dos desafios do momento é acelerar a adoção da IA e um dos grandes potenciais é utilizá-la para antecipar as necessidades e melhorar a oferta de valor para os clientes.

Os participantes desta edição foram estimulados a citar exemplos de grande potencial de exploração da IA em diversas áreas:

- Hiperpersonalização de campanhas de ativação para *cardholders* baseada em seus hábitos de consumo.
- Comunicação individualizada com cada cliente destacando benefícios personalizados e relevantes para cada *cardholder*.
- Precificação inteligente e individualizada, além de ofertas de produtos financeiros de acordo com o perfil e momento de cada *cardholder*.

- Acompanhar o ciclo de vida de cada cliente, identificando momentos de cautela, momentos de expansão de relacionamento e até sugerir ação de prevenção ao “churn”.
- Viabilizar jornadas de pagamento altamente individualizadas, podendo sugerir o método de pagamento mais adequado para cada contexto de compra.
- Viabilizar uma gestão de crédito e risco dinâmica, ajustada em tempo real através de padrões de consumo, geolocalização, ciclo de vida do cliente e por dados comportamentais de uso de meios de pagamento.
- Estabelecer limites de crédito dinâmicos variando de acordo com a sazonalidade, cenário macroeconômico, datas comerciais etc. Com o Open Finance isso pode atingir ainda maior precisão.
- Na prevenção às fraudes, além de atuar na detecção de transações suspeitas, a IA pode antecipar padrões de fraude ainda não materializados.
- Sob a ótica das credenciadoras, pode-se imaginar uma otimização automática de taxas para os lojistas, ajustando MDR conforme perfil de risco e volume.
- Sob a ótica do lojista viabiliza um roteamento inteligente de transações através da escolha do adquirente, bandeira ou trilha (Pix, débito, crédito), em tempo real considerando custo, taxa de aprovação e latência.
- Do lado dos pequenos negócios, a IA pode evoluir para oferecer recomendações práticas sobre fluxo de caixa, conciliação, gestão de vendas e planejamento financeiro – áreas críticas para PMEs.
- Por fim, um dos temas mais discutidos do momento é o chamado **agentic commerce**, no qual agentes de inteligência artificial assumem a jornada de compra — da pesquisa e comparação de produtos e preços à negociação, pagamento e finalização da transação. Ainda em estágio inicial, o modelo tende a ganhar tração nos próximos anos.

Como podemos observar, o potencial de evolução é gigantesco e o setor de Meios Eletrônicos de Pagamento se prepara para um ciclo de grandes transformações liderado pela IA. Quem sair na frente terá grandes diferenciais competitivos.

Cartões de Benefícios

As mudanças estabelecidas pelo decreto 12.712/25 representam uma “interferência direta” ou modernizam o modelo de negócios das empresas de benefícios? Comente sob o ponto de vista das empresas de benefícios, das credenciadoras e dos clientes (tanto as empresas contratantes do benefício quanto os usuários finais). Quem ganha e quem perde com as novas regras?

Decreto 12.712/25 assinado pelo Presidente Lula, no dia 11 de novembro de 2025, determinou novas regras para o funcionamento do Programa de Alimentação do Trabalhador (PAT) mudando profundamente a dinâmica do setor de Cartões de Benefícios.

As principais alterações, que devem ser implantadas em até 90 dias a partir da assinatura do decreto, são:

- O MDR (Merchant Discount Rate) passa a ter um teto de 3,6% sobre as transações dos estabelecimentos.
- A tarifa de intercâmbio fica limitada a 2%.
- O prazo de repasse dos valores aos restaurantes/supermercados deverá ocorrer em até 15 dias após a transação. Atualmente, o pagamento é feito em cerca de 30 dias.
- Em até 180 dias, os arranjos de pagamento para sistemas que atendam mais de 500 mil trabalhadores deverão ser abertos.
- A interoperabilidade entre bandeiras, que garante que os cartões de benefícios sejam aceitos em qualquer restaurante ou supermercado, deverá estar implantada em até 360 dias.
- As medidas que proíbem práticas comerciais abusivas - como deságios, descontos e benefícios indiretos - têm vigência imediata.

Segundo o Governo, o decreto tem por objetivo ampliar a concorrência no setor e reduzir os preços para os consumidores. Utilizou-se até o argumento de que se conseguiria reduzir a inflação do país com as medidas. Houve tentativa de construir um consenso com todas as empresas do setor antes de editar o decreto, mas isso não foi possível e as negociações não avançaram. Após a publicação do decreto, Paulo Solmucci, presidente da Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (Abrasel) se disse surpreso com a proibição do arranjo fechado uma vez que, na lei, os dois modelos estão permitidos e isso certamente vai ser questionado judicialmente.

Nossos respondentes deste relatório, em sua grande maioria, reconheceram que havia necessidade de implantar medidas no sentido de estimular a competição entre as empresas do mercado de cartões de benefícios, bem como modernizar as regras do PAT.

Entretanto, para Alexandre Rappaport, Diretor da Ticket no Brasil, “a forma como as mudanças vêm sendo implantadas traz riscos, insegurança jurídica e impactos relevantes ao funcionamento do ecossistema do PAT. Alterações estruturais sem regras claras de transição e previsibilidade podem afetar empresas de benefícios, estabelecimentos, empregadores e usuários finais”.

Para Simone Marques, CEO da VR, “o desafio é encontrar um equilíbrio que modernize o mercado sem comprometer o propósito social do PAT e a segurança alimentar do trabalhador. Ao impor um arranjo aberto, o decreto transforma benefícios alimentares em meios de pagamento. Se não houver fiscalização sobre as redes há risco de utilização para outras finalidades”.

Thomas Pillet, CEO da Up Brasil, fez considerações relevantes sobre o vale-alimentação. “Reduzir o prazo de repasse aos supermercados, que já trabalham com prazos elásticos junto a seus fornecedores de 60 a 90 dias, ou seja, com capital de giro muito favorável, parece resolver um problema que não existia”. Em compensação, isso afeta drasticamente o modelo de negócios dos operadores do PAT e suas capacidades de inovar.

Enfim, está claro que o decreto representa uma forte intervenção governamental no mercado de Empresas de Benefícios. Os **players tradicionais** terão grandes desafios para compensar perdas de receitas e terão que se reinventar, aproveitando-se de sua força de empresas detentoras de grandes bases de clientes e forte capacidade de investimento em tecnologia e inovação. As **credenciadoras** vão se beneficiar com a expansão do mercado com o final dos arranjos fechados e interoperabilidade. Os **estabelecimentos comerciais** vão se beneficiar de taxas mais baixas e melhoria de margens, uma vez que não deverão repassar os ganhos para os clientes finais por meio de redução de preços. As **empresas contratantes (RHs)** terão uma ampla gama de fornecedores para optar e o critério de seleção não poderá levar em conta deságios, rebates ou benefícios indiretos. O **usuário final** terá uma ampla variedade de estabelecimentos à disposição para usar o benefício refeição/alimentação em função da interoperabilidade. As **novas operadoras** deste mercado – iFood, Caju, Flash, Swile etc. comemoram o decreto que amplia a competição e o mercado potencial de atuação.

Entretanto, valem todas as ressalvas feitas pelos executivos do setor da importância de não desvirtuar a finalidade do benefício. Ações judiciais e obtenção de liminares contra o decreto, por parte de empresas tradicionais que se sentem prejudicadas começam a acontecer.

ACI Worldwide®

Potencializando o ecossistema de pagamentos no mundo

Entregando soluções modernas e flexíveis através de plataformas para emissão de cartões, aquisição e prevenção a fraudes com máxima eficiência para seu negócio.

aciworldwide.com



Open Finance

Como o Open Finance pode ajudar os players a obterem a principalidade e o engajamento dos seus clientes? Numa escala de 0 a 10, em que patamar estamos em termos de uso de todo o potencial do sistema? E em que horizonte de tempo o uso pleno pode acontecer?

A portabilidade do crédito via Open Finance entra em vigor na semana de fechamento deste comentário (*1ª semana de fevereiro*). Ela vai permitir que consumidores transfiram seus empréstimos de forma 100% digital, com processo mais ágil e padronizado. Ela é vista como uma etapa muito importante na consolidação do Open Finance na medida em que permitirá aos clientes fazerem a solicitação diretamente pelo app das próprias instituições financeiras com trocas padronizadas de informações e jornada digital. O prazo para a efetivação da portabilidade será de apenas três dias úteis e as comparações das ofertas serão simples e transparentes, permitindo aos clientes verificarem quanto estão economizando com a proposta do concorrente. A instituição original pode fazer uma contraproposta e caso não a faça em dois dias a portabilidade será consumada.

Os respondentes deste relatório consideram o Open Finance um instrumento extremamente importante para democratizar o acesso dos clientes às melhores ofertas financeiras, reduzindo a assimetria de informações entre os agentes financeiros. O Open Finance cria condições para que a principalidade não seja definida por “onde está a conta”, mas por quem consegue organizar a vida financeira do cliente com eficiência, inteligência e boa relação custo-benefício. Permite uma visão 360° dos clientes, ofertas hiperpersonalizadas de produtos financeiros e coloca o consumidor como protagonista.

Trata-se de uma das mais relevantes inovações da agenda do Banco Central e vai fomentar a inovação e a maior competição entre os players do setor. O desafio para conquistar a principalidade passa por transformar dados em inteligência e serviços relevantes para os clientes.

Do ponto de vista de sua adoção, o avanço é relevante. Estima-se em mais de 100 milhões de consentimentos ativos no Brasil, mostrando uma adesão relevante, neste momento em que completa cinco anos de lançamento. Vale lembrar que o Brasil já é considerado uma referência global com uma base técnica e regulatória bastante robusta. Do ponto de vista do uso do seu pleno potencial, a maioria dos respondentes ficou numa faixa de 4 a 6 numa escala de 0 a 10. Ou seja, é unânime que há um grande espaço para evoluir em termos da maturidade da ferramenta. No campo das empresas, o potencial de crescimento é significativo, uma vez que poucas organizações ainda aderiram a esse modelo.

Apesar do potencial, ainda há desafios ligados à percepção do consumidor, que muitas vezes não associa o Open Finance à benefícios diretos. A comunicação por parte dos agentes precisará ser intensa e educativa enfatizando segurança e vantagens que poderão obter. O Open Finance pode ter um papel relevante na educação financeira dos clientes.

Estudos mostram que o brasileiro mantém relacionamento, em média, com cinco instituições financeiras. Isso, por si só, já revela o grande potencial de evolução e uso da ferramenta. A maioria dos entrevistados acredita que num horizonte de 3 a 5 anos estaremos próximos do potencial pleno do sistema.



Tendências 2026

A Íntegra dos Depoimentos

Questionários respondidos
em janeiro de 2026



Alexandre Rappaport
Diretor da Ticket no Brasil

Fatos Relevantes de 2025

2025 representou um ano de transformações para empresas de vale-alimentação e vale-refeição, com ampla modernização das plataformas de produto, tecnologia e experiência do usuário, trazendo um ambiente mais competitivo que beneficia, principalmente, o usuário final e os clientes de recursos humanos.

O setor também foi marcado pelo decreto 12.712/25, que trouxe mudanças estruturais no PAT. Embora a modernização seja necessária e positiva, essa deveria ser conduzida com diálogo aberto com a indústria e segurança jurídica, para garantir que um programa tão importante para a alimentação dos brasileiros continue a crescer e preservar sua essência original que é a garantia de alimentação de qualidade para quem precisa.

A Ticket em 2025/26

2025 foi um ano de forte evolução para a Ticket, marcado por lançamentos importantes como Apple Pay, Google Pay, o novo cartão Ticket com múltiplos benefícios em um só cartão e soluções digitais, entre elas o Ticket Presente Digital. Além disso, também fomos reconhecidos pelo mercado como a empresa número um em benefícios para RH no Top of Mind RH.

Em 2026, seguiremos comprometidos em consolidar essa liderança, entregando ainda mais valor aos nossos clientes, com experiências cada vez mais relevantes e alinhadas às suas necessidades.

Assimetria Regulatória

A assimetria regulatória compromete a eficiência do ambiente concorrencial, gera distorções no mercado e cria efeitos colaterais relevantes. Por isso, deve ser evitada pelo regulador, que tem o papel de promover um campo de competição mais equilibrado e funcional.

Cartões de Benefícios

A Ticket apoia a modernização do Programa de Alimentação do Trabalhador (PAT) e reconhece a importância de aprimorar o programa para torná-lo cada vez mais eficiente, sustentável e alinhado à realidade do mercado.

No entanto, a forma como as mudanças vêm sendo implementadas pelo Decreto nº 12.712/25 traz riscos de insegurança jurídica e impactos relevantes ao funcionamento do ecossistema do PAT, que há décadas garante segurança alimentar a milhões de trabalhadores brasileiros. Alterações estruturais sem regras claras de transição e previsibilidade podem afetar empresas de benefícios, estabelecimentos credenciados e empregadores, com reflexos indiretos também para os usuários finais.

O equilíbrio do PAT depende da estabilidade regulatória e da coordenação entre todas as partes envolvidas. Por isso, a Ticket permanece aberta ao diálogo com o governo e com o setor, contribuindo de forma construtiva para o aperfeiçoamento do programa, sempre com foco na continuidade do benefício e na proteção de quem depende dele no dia a dia.



Alexandro de Araújo
Presidente da TNS para a
América Latina



Lincoln Rocha
Presidente da
Associação PAGOS

Um artigo de opinião em forma de diálogo entre Alexandre de Araújo, Presidente da TNS para a América Latina, e Linconl Rocha, Presidente da Associação PAGOS.

Fatos Relevantes de 2025

Linconl: Quando olhamos os números de transações, a entrada de novos players e a complexidade operacional do ano, 2025 parece um divisor de águas. Vimos crescimento, mas também vimos mais incidentes, mais interdependência e mais pressão por disponibilidade. Do ponto de vista do ecossistema, ficou evidente que escala sem coordenação gera fragilidade. Se você tivesse que destacar três fatos objetivos que marcaram o mercado de meios eletrônicos de pagamento, quais seriam?

Alexandro: Primeiro, a **consolidação do modelo as a service**. Terminais, conectividade, software, suporte — tudo passou a ser pensado como serviço contínuo, não como ativo pontual. Isso muda a lógica financeira, operacional e até cultural do setor.

Em segundo, a elevação do **debate sobre infraestrutura invisível**. Conectividade segura, redundância, compliance e continuidade operacional deixaram de ser bastidores e passaram ao centro da mesa. Quando o pagamento falha, não importa quão boa tenha sido a experiência até ali.

Terceiro, a **normalização da regulação** como parte do design de produto. Em 2025, ficou claro que não existe inovação relevante fora do perímetro regulatório — e isso não é um freio, é um filtro de qualidade.

Linconl: E isso ficou muito claro para nós na associação: 2025 foi o ano em que o ecossistema entendeu, na prática, que não há mais protagonistas solitários. Bancos, fintechs, credenciadoras, provedores de tecnologia e associações passaram a depender ainda mais uns dos outros.

A TNS em 2025/26

Alexandro: Tive o privilégio de participar destas páginas de opinião em anos anteriores, sempre refletindo sobre a evolução do nosso setor e os caminhos que escolhemos trilhar. Desta vez, quis fazer diferente. Pagamentos não se constroem em monólogos, mas em diálogos — muitas vezes firmes, por vezes divergentes, sempre necessários. Por isso, convidei alguém com quem protagonizo algumas das discussões mais relevantes do nosso mercado: Linconl Rocha.

Linconl: Sou Linconl Rocha, presidente da Associação PAGOS. Minha trajetória sempre esteve ligada à implementação — de aplicativos bancários a infraestruturas complexas de pagamentos. Hoje, à frente da associação, meu papel é ampliar o debate: não apenas sobre inovação, mas sobre sustentação de um ambiente concorrencial, inovador, seguro e cooperativo. A consolidação desse ambiente é nossa meta principal.

Linconl: Se 2025 tivesse que ser resumido em uma palavra para o mercado de pagamentos, eu diria *densidade*. Mais camadas, mais atores, mais responsabilidades. O mercado cresceu, consolidou, está em uma fase de maturidade regulatória e logo virá a seleção natural da espécie. Alexandro, como você leu esse ano que passou?

Alexandro: Concordo com a escolha da palavra, Linconl. *Densidade* pressupõe consistência e consistência pressupõe responsabilidade. 2025 foi o ano em que o setor deixou de discutir apenas crescimento e passou a discutir sustentação. Sustentar volumes, sustentar disponibilidade, sustentar confiança. Na TNS (Transaction Network Services), isso significou encarar o papel da infraestrutura como ainda mais essencial: terminais tratados como serviço contínuo, conectividade segura como pré-requisito — não diferencial — e uma cobrança crescente por disponibilidade absoluta em ambientes críticos. Não foi um ano de euforia; foi um ano de amadurecimento. E amadurecimento, quase sempre, vem acompanhado de escolhas difíceis.

Lincoln: Do lado institucional, foi um ano de consolidação de agendas — e também da consciência. A associação PAGOS passou 2025 atuando em temas como defesa do setor, capacitação profissional e regulatória, diálogo com Banco Central, CVM, Receita Federal e diversos órgãos relacionados, criando o Selo de Acreditação e reafirmando, categoricamente, que queremos maior regulamentação. Qualquer outra conversa fora disso é intriga concorrencial e total desinformação. A inovação deixou de ser um fim em si mesma e passou a ser um meio para eficiência, inclusão e resiliência. O spread baixou, o acesso aos serviços é amplo e grandes bancos deixaram de ser os exclusivos provedores de serviços. Aliás, perderam feio a briga na oferta de crédito PJ. Do lado das fintechs, houve menos espaço para discursos fáceis e mais demanda por posições responsáveis. E olhando para 2026, consolidaremos a maturidade: do regulador, do mercado e dos próprios associados.

Alexandro: Exato. 2026 se desenha como o ano da consequência. As decisões tecnológicas, regulatórias e operacionais tomadas até aqui começam a cobrar seu preço — positivo ou negativo. O mercado não vai mais tolerar improviso travestido de inovação.

Assimetria Regulatória

Lincoln: Quando analisamos o arcabouço regulatório e tributário, vemos instituições oferecendo serviços semelhantes sob exigências bastante diferentes. Na prática, isso cria incentivos desalinhados e pode transferir risco para o sistema como um todo. Tivemos grandes ocorrências que demonstraram fragilidades em grandes, médios e pequenos bancos e fintechs. Tivemos crise de confiança do mercado financeiro que só bancos e financeiras têm acesso, como no caso dos CDBs. A pergunta que ouvimos com frequência dos associados é direta: bancos e fintechs operam hoje em condições equivalentes?

Alexandro: Não. E talvez a pergunta mais honesta seja: deveriam operar? A assimetria não é, por si só, um problema. O problema surge quando a assimetria distorce o risco sistêmico. Se dois atores entregam o mesmo serviço crítico, como pagamentos, o nível de exigência mínima precisa convergir.

Lincoln: Do ponto de vista associativo, o alerta é claro: assimetria não pode virar arbitragem regulatória. O ajuste necessário não é nivelar tudo por cima ou por baixo, mas alinhar responsabilidades ao impacto real de cada player no sistema.

Alexandro: Exatamente. Regulação não deve proteger modelos de negócio, mas o funcionamento do mercado como um todo.

Cartões para a Alta Renda

Lincoln: Nos últimos dois anos, vimos um crescimento expressivo de cartões premium — mais pontos, salas VIP, experiências. Esse movimento dialoga com um consumidor mais exigente, mas também levanta discussões importantes sobre sustentabilidade do modelo. Quando olhamos os custos envolvidos, a pergunta é inevitável: isso é luxo ou engenharia financeira?

Alexandro: Com matemática, não com glamour. Esses produtos se viabilizam por perfil de consumo, intercâmbio, cross-sell e, sobretudo, dados. **O cartão premium é menos sobre status e mais sobre previsibilidade de comportamento.**

Lincoln: Olhando para os próximos ciclos, a tendência é clara: racionalização. O mercado começa a separar o que é benefício percebido do que é excesso decorativo. A conta precisa fechar — para emissores, parceiros e para o próprio sistema. A alta renda continuará sendo estratégica, mas com propostas mais cirúrgicas, sustentáveis e ancoradas em uso real, não apenas em promessa.

Inteligência Artificial

Lincoln: IA virou palavra obrigatória em todo painel, mas quando analisamos os casos reais, ainda parece concentrada em eficiência interna. Do ponto de vista do ecossistema, isso é apenas a superfície. Há enorme espaço para uso mais sofisticado em prevenção a fraudes, redução de atritos e até educação financeira contextual. Onde você enxerga uso subaproveitado da IA nos meios de pagamento?

Alexandro: Porque usamos IA majoritariamente para dentro, quando o maior potencial está para fora, como, por exemplo, na orquestração inteligente de rotas de pagamento, prevenção de falhas antes que virem incidentes, personalização dinâmica da experiência no ponto de aceitação...

Lincoln: Especialmente em atendimento e suporte, que ainda consomem muitos recursos.

Alexandro: Sem dúvida. Mas não como substituição humana. IA boa é aquela que devolve tempo e discernimento às pessoas.

Cartões de Benefícios

Lincoln: O decreto 12.712/25 foi recebido com leituras muito distintas pelo mercado. Para alguns, soa como intervenção; para outros, como atualização necessária de um modelo que já não refletia a realidade do consumo. Do ponto de vista associativo, esse é um tema sensível porque toca diretamente em empresas, trabalhadores, credenciadoras e empregadores. Estamos falando de interferência direta ou de modernização do modelo?

Alexandro: Aqui, confesso que minha contribuição é mais limitada. Trata-se de um tema muito específico do universo de benefícios, com impactos regulatórios e operacionais próprios. Acompanho o debate, mas é um campo em que a visão associativa e setorial é muito mais relevante do que a minha leitura individual.

Lincoln: E é justamente por isso que o debate precisa ser feito com cuidado. Para as empresas de benefícios, o decreto impõe uma revisão profunda de modelos, margens e estruturas operacionais. Para as credenciadoras, há impactos claros na aceitação, na interoperabilidade e nos fluxos. Para as empresas contratantes, surge mais transparência e poder de escolha. E, para o usuário final, o potencial ganho está na flexibilidade — desde que bem implementada. Não é um jogo de soma zero: há ajustes, tensões e, no médio prazo, um mercado mais moderno. Quem perde é quem não se adapta; **quem ganha é quem entende que o modelo anterior já não respondia às novas dinâmicas de consumo.**

Open Finance

Alexandro: Open Finance é um termo que usam como buzzword e eu gosto de começar pelo fundamento. Trata-se de uma das iniciativas mais ambiciosas do sistema financeiro brasileiro em termos de arquitetura, padronização e segurança. A infraestrutura existe, é sólida e bem desenhada. O que ainda está em aberto não é o *como*, mas o *para quê*. Sem uma proposta de valor clara, o Open Finance corre o risco de ser percebido apenas como um exercício técnico sofisticado.

Lincoln: E é justamente aí que entra a leitura mais operacional e de mercado. Do ponto de vista do ecossistema, ainda há um descompasso grande entre o potencial do Open Finance e os casos de uso efetivamente entregues. Falta transformar dados compartilhados em decisões melhores: crédito mais aderente ao perfil real do cliente, ofertas contextualizadas, redução de fricção em jornadas complexas. Hoje, o sistema é muito mais compreendido por reguladores e técnicos do que pelo usuário final.

Alexandro: Ou seja, a infraestrutura chegou antes da narrativa.

Lincoln: Exatamente. Principalidade não se constrói apenas com acesso a dados, mas com confiança e benefício percebido. Quando o cliente entende por que está consentindo, o jogo muda. Numa escala de 0 a 10, eu diria que estamos em torno de 6 — avançamos bastante na base, mas podemos aumentar o valor percebido.

Alexandro: E o uso pleno não virá por imposição regulatória. Ele virá quando o Open Finance for incorporado de forma quase invisível à experiência do usuário. Nesse momento, deixará de ser promessa e passará a ser, de fato, infraestrutura viva.

Lincoln: No fim, o que 2025 nos ensinou?

Alexandro: Que pagamentos são, antes de tudo, um pacto de confiança. Tecnologia, regulação e modelos de negócio só fazem sentido se preservarem esse pacto.

Lincoln: E 2026?

Alexandro: 2026 vai cobrar coerência, resistência e credibilidade. E este último, no nosso setor, é o ativo mais raro — e o mais valioso.



Andres Kecskemeti

Diretor de Vendas de Serviços de Pagamentos da Thales
para o Brasil

Fatos Relevantes de 2025

O ano de 2025 foi caracterizado pela maturidade de soluções digitais e a sofisticação do portfólio de alta renda:

Consolidação do Pix: A evolução com o lançamento do Pix Parcelado e do Pix no cartão de crédito mudou a dinâmica de pagamentos.

Boom do segmento alta renda (affluent/top affluent): O lançamento de produtos premium como Visa Infinite Privilege, Mastercard World Legend, Legacy e Epic. Este segmento provou ser extremamente rentável, mas ainda há muitas oportunidades inexploradas para emissores que buscam fidelizar clientes de alto valor através de materiais nobres (metal) e benefícios exclusivos.

Transformação digital e soberania do usuário: A maturidade das carteiras digitais e a preparação do mercado para a interoperabilidade total, preparando o terreno para que o Brasil siga as tendências globais de abertura de ecossistemas (como o HCE na Europa).

A Thales em 2025/26

O ano de 2025 consolidou a Thales como o principal motor de inovação no ecossistema de pagamentos brasileiro. Além de mantermos a liderança em sustentabilidade com o primeiro cartão livre de PVC fabricado no Brasil, reforçando nosso compromisso com o ESG, focamos na expansão do conceito de Digital First (D1), acompanhando o aumento exponencial de usuários que iniciam sua jornada financeira de forma 100% digital em todo o mundo. Além disso, consolidamos nossa posição como parceiro estratégico na implementação de segmentos de cartões metálicos para os principais bancos e bandeiras (como Visa Infinite Privilege e Mastercard World Legend).

Para 2026, nossa expectativa é de um mercado ainda mais dinâmico. Vimos na Europa como a abertura do HCE da Apple trouxe novos players e agilidade ao setor. Prevemos que esse movimento chegue ao Brasil com força, e já estamos trabalhando em projetos que refletem essa mudança. No Brasil, assim como na América Latina, o foco será a aceleração do Click-to-Pay (C2P), eliminando a fricção no e-commerce e elevando a segurança através da tokenização, garantindo que a jornada do cliente seja fluida, independentemente do canal.

Assimetria Regulatória

Bancos tradicionais e fintechs ainda operam sob pesos regulatórios e tributários distintos, embora o Banco Central tenha avançado no nivelamento desse campo. Entendemos que a competitividade direta ainda é impactada por essas diferenças. Para 2026, defendemos um marco regulatório mais harmonizado e proporcional. Isso é essencial para que a inovação continue sendo o diferencial competitivo, garantindo um mercado financeiro inclusivo e eficiente para o consumidor final.

Cartões para a Alta Renda

O boom de produtos premium foi impulsionado pela necessidade das instituições de aumentarem o ROI através do volume transacional e da fidelização. O diferencial da Thales neste segmento é o nosso atendimento consultivo. Não apenas entregamos cartões; participamos da concepção estratégica do produto, utilizando nossa escala global e experiência em mercados avançados, como os Estados Unidos, para trazer as melhores práticas ao Brasil.

Um exemplo prático de nossa inovação em experiência do cliente foi a implementação de quiosques de emissão instantânea em locais de alto tráfego, como aeroportos internacionais (ex: Guarulhos), permitindo que o cliente premium obtenha seu cartão e ative seus benefícios no momento exato antes de iniciar a sua jornada de viagem. Esse nível de conveniência e exclusividade é o que as bandeiras e emissores buscam ao contar com o apoio da Thales. Em 2026, prevemos que essa tendência de crescimento acelerado se mantenha, com uma segmentação ainda mais granular e personalizada.

Inteligência Artificial

Atualmente, a Inteligência Artificial tem sido aplicada pela maioria das instituições de forma predominante em processos de “back-office”, como otimização de custos e detecção de fraudes em sistemas legados. No entanto, o grande salto evolutivo para os Meios Eletrônicos de Pagamento em 2026 reside na transição para a IA Generativa e, especificamente, para a Agentic AI (IA Agente). Esta tecnologia permite que sistemas inteligentes deixem de ser apenas assistentes de consulta para se tornarem agentes autônomos capazes de realizar compras e transações financeiras completas em nome do usuário.

A Thales lidera essa mudança de paradigma através da Cortaix, nossa organização dedicada que conta com mais de 800 engenheiros e pesquisadores especialistas. Atuamos em toda a cadeia de desenvolvimento, desde a pesquisa fundamental até a integração de produtos, garantindo que a IA seja o coração de uma experiência de consumo fluida e, acima de tudo, segura. O diferencial da Cortaix é assegurar que o desempenho dos modelos seja duradouro por meio de treinamentos recorrentes e tecnologias de proteção cibernética específicas, blindando o ecossistema de pagamentos contra ameaças sofisticadas.

Para viabilizar essa nova era, a Thales integra tecnologias fundamentais como Tokenização, Payment Passkeys e KYAgent. Essas soluções garantem que, quando um agente de IA realizar uma transação, ela seja segura, verificável e protegida contra fraudes de identidade, permitindo uma personalização dinâmica e em tempo real que redefine a relação entre consumidores e meios de pagamento.

Cartões de Benefícios

As mudanças do decreto 12.712/25 trazem uma necessária modernização ao setor. A Thales apoia as empresas de benefícios tanto na produção física de cartões (privados ou bandeirados) quanto em soluções digitais que permitem redesenhar modelos de negócio. A inovação nesse modelo beneficia todo o ecossistema: as credenciadoras ampliam sua rede, as empresas de benefícios ganham flexibilidade e os usuários finais usufruem de uma oferta de utilização muito mais ampla e unificada.

Open Finance

O Open Finance continua sendo a maior promessa para transformar o compartilhamento de informações em inclusão de crédito. Estimamos que apenas 50% do potencial dos dados esteja sendo utilizado atualmente. Acreditamos que, com campanhas de conscientização mais agressivas sobre os benefícios para o cliente final (experiências de pagamento mais simples com autenticações mais rápidas, integrações entre aplicações, carteiras digitais e comerciantes, entre outras), o Open Finance se tornará o padrão de mercado em até 5 anos, elevando o engajamento e permitindo que as instituições alcancem a tão desejada principalidade na carteira do cliente, permitindo ainda mais inovação e melhores condições para usuários e comerciantes. Sempre cuidando do pilar mais importante: a segurança.



AP Conde

CFO & CRO do Sem Parar - Corpay

Fatos Relevantes de 2025

Free Flow: Em 2025, observou-se a consolidação e a expansão do modelo Free Flow, sobretudo nos estados de **São Paulo, Rio Grande do Sul e Minas Gerais**, que já realizaram leilões de concessões rodoviárias integralmente baseados nesse sistema. Paralelamente, o **Governo Federal** passou a estimular a substituição das praças de pedágio tradicionais por **pórticos Free Flow**. Atualmente, o modelo de pagamento está estruturado com a aceitação das **tags eletrônicas**, que contam com descontos, além de **alternativas de arrecadação** para usuários sem tag, como pagamento posterior por outros meios.

Pix automático: Evolução na definição de regras e UX, bem como cronograma para a implementação do Pix automático que oferece o potencial de substituir o débito automático tradicional. Mesmo com atrasos, é uma importante fase de expansão do Pix no Brasil.

Regulamentação do ecossistema de benefícios: Em 2025 houve muitas alterações regulatórias no segmento de Benefícios, afetando prazos de repasse, limites de MDR entre outros.

O Sem Parar em 2025/26

2025 foi um ano especial para o Sem Parar, marcado pelos 25 anos da companhia e pela consolidação de um ecossistema completo de mobilidade que atua de ponta a ponta nos segmentos B2C e B2B.

No B2C, mantivemos um crescimento sustentável, consolidando nossa base para 7,5 milhões de tags ativas. Com cobertura total de pedágios, expandimos nossa presença para mais de 8 mil pontos urbanos, entre postos de abastecimento e estacionamentos. Com a chegada do Free Flow, ampliamos nossa atuação em praças pedagiadas e novas opções de planos. Com o novo posicionamento “Tudo pro seu Carro”, reforçamos nossa atuação como uma plataforma completa de mobilidade, muito além do pedágio. Com o SuperApp Sem Parar, oferecemos mais de 30 funcionalidades, desde pagamento de débitos veiculares a recarga de veículos elétricos, e seguros e assistências, área em que registramos crescimento de 42%. Crescemos ainda no segmento financeiro com o cartão de crédito Sem Parar Mais e realizamos nossa segunda aquisição no ecossistema de débitos veiculares, com a entrada do Gringo após a integração da Zapay em 2024.

No B2B, o Sem Parar Empresas também registrou um desempenho sólido e contínuo, alcançando a marca de 1,3 milhão de veículos na base e reforçando nossa liderança com um crescimento de 56% no Vale Pedágio Obrigatório. Expandimos nossa capilaridade para 13 mil postos integrados, superamos 1 milhão de usuários ativos em soluções de benefícios e lançamos o produto de gestão de multas, oferecendo mais inteligência e controle para as frotas.

Em 2026, vamos fortalecer nosso ecossistema de mobilidade por meio de novas parcerias e experiências de pagamento ainda mais simples para os motoristas, enquanto evoluímos nossas soluções com mais tecnologia, eficiência e valor para a gestão de mobilidade das empresas.



Assimetria Regulatória

Creio que o Banco Central endureceu as regras para as Instituições de Pagamento, aproximando-as das Instituições Financeiras, com exigências de maior capital, etapas mais rigorosas de aprovação e maior nível de conformidade regulatória. Após mais de dez anos de regulamentação das IPs, esse movimento era esperado, diante do crescimento do mercado e do aumento do risco sistêmico. Ainda assim, é importante calibrar esse processo para evitar um engessamento excessivo da indústria, que possa comprometer o diferencial competitivo das fintechs entrantes.

Uma alternativa é a regulação passar a ser funcional e pelo volume. Desta forma, serviços semelhantes teriam custos regulatórios equivalentes aos de bancos, conforme risco e escala. Nesse cenário, a assimetria seria aceitável de forma temporária e proporcional, tendo o aumento da exigência regulatória conforme o crescimento do negócio.

Cartões para a Alta Renda

A tendência desse segmento é de intensificação. Apesar de ser muito competitivo, os gastos médios são muito elevados e o risco de crédito é significativamente mais baixo. Então, apesar de também terem desafios de rentabilidade pela baixa receita financeira e, às vezes, altos custos, sempre é atrativo aos emissores essa alavancagem dos indicadores.

Inteligência Artificial

A inteligência artificial é, sem dúvida, uma transformação que veio para ficar, e impressiona a velocidade com que as empresas buscam incorporá-la aos seus processos. Na prática, porém, a implementação não é tão simples nem imediata, e a obtenção de ganhos reais exige tempo, ajustes e maturidade. Ainda assim, o movimento é simultâneo e generalizado: ninguém quer ficar de fora.

A área de relacionamento com o cliente já é um dos campos mais consolidados de aplicação da IA e tende a evoluir de forma significativa. O público está cada vez mais tolerante — e até confortável — em interagir com a “máquina”, e a sucessão de experiências em produção deve ajudar a definir **boas práticas** que, no futuro, permitirão que praticamente todas as empresas contem com soluções de IA para atendimento e cobrança.

Os processos internos ainda precisam incorporar muito mais a IA, mas é questão de tempo.

Acho que o grande diferencial será em quem conseguir construir seu produto ou serviço com a IA “*embedada*”, talvez serviços ainda nem existentes. Esse pode ser o grande salto, como o surgimento das big techs no passado.

Cartões de Benefícios

Entendemos que a ambição do decreto 12.712/25 é modernizar o setor de benefícios, e sempre que houver esta intenção, apoiaremos integralmente. Nossa atuação em múltiplas modalidades — PAT, auxílio e cartão multibenefícios de arranjo aberto — nos posiciona estrategicamente para atender todas as demandas do mercado. Contudo, entendemos que a profundidade das mudanças propostas requer maior alinhamento com a indústria sobre prazos de implementação e sobre as particularidades operacionais do setor, garantindo que a transição preserve a sustentabilidade do Programa de Alimentação do Trabalhador e não comprometa a qualidade do serviço prestado aos usuários finais.

Defendemos que a evolução do modelo de benefícios deve priorizar ganhos concretos para trabalhadores e empresas contratantes, sem criar rupturas abruptas que possam prejudicar a cadeia de credenciados e a continuidade operacional das empresas de benefícios. As novas regras apresentam oportunidades de aprimoramento do setor, mas sua implementação exige diálogo técnico para equilibrar inovação com viabilidade, assegurando que todos os elos — empresas de benefícios, credenciadoras, empresas contratantes e usuários finais — compartilhem dos benefícios da modernização de forma sustentável.



Boanerges Ramos Freire
Presidente - Boanerges & Cia



Heman Molina
Consultor sênior associado -
Boanerges & Cia

Fatos Relevantes de 2025

Em 2025, o mercado brasileiro de meios eletrônicos de pagamento foi marcado pela consolidação do Pix como principal trilha de pagamentos dos Brasileiros. Houve um avanço na sua estruturação com os lançamentos do Pix por Aproximação e do Pix Automático e o avanço do Pix Parcelado.

I. *Evolução Estrutural do Pix — Pix Automático e Pix Parcelado*

O sistema de pagamentos instantâneos do Banco Central continuou inovando em 2025, seguindo sua agenda evolutiva, com algumas grandes novidades:

Pix por Aproximação

- Disponibilizado de forma escalonada ao longo de 2024 e ampliado em 2025, ele permite realizar pagamentos apenas aproximando o celular ou outro dispositivo habilitado (NFC) da maquininha ou terminal do comerciante, sem necessidade de ler QR Code ou digitar chave.
- O Pix por aproximação traz benefícios importantes para o mercado:
 - Agiliza significativamente a experiência no ponto de venda físico, reduzindo filas e tempo de checkout, aproximando o Pix da experiência do cartão contactless.
 - Diminui fricções operacionais, aumentando a taxa de sucesso das transações.
 - Amplia o uso do Pix em ambientes de alto giro (ex. transporte, fast food), onde velocidade é fator crítico.
 - Reduz custos de aceitação para o comerciante, mantendo as vantagens do Pix frente aos cartões (menor MDR e liquidação imediata).
 - Reforça o Pix como substituto funcional do dinheiro e do cartão de débito no varejo presencial.

Pix Automático

- Lançado em junho de 2025, o **Pix Automático** permite autorizar pagamentos recorrentes (assinaturas, contas de consumo, mensalidades) com uma única autorização e execução automática após essa autorização. Similar ao débito automático, mas em tempo real.

Fatos Relevantes de 2025 (continuação)

- Essa modalidade de pagamento instantâneo introduz aspectos relevantes para o mercado de Meios de Pagamento:
 - Facilita o recebimento de empresas e serviços tornando a receita mais previsível.
 - Reduz inadimplência e atraso em pagamentos rotineiros.
 - Torna o sistema Pix ainda mais competitivo frente a métodos tradicionais como débito automático e cartões.

Pix Parcelado (ou “Pix com BNPL / BNPL integrado”)

- Oferecido atualmente por algumas instituições financeiras de forma não padronizada (Itaú, Bradesco, PicPay, Nubank etc.) e com lançamento oficial adiado pelo BCB, ainda sem previsão de data.
 - Existem debates entre as instituições financeiras e o BCB sobre a trilha de pagamento a ser utilizada por essa modalidade (trilha do cartão vs. trilha do Pix).
- De qualquer maneira ele já traz benefícios importantes para o mercado:
 - Permite que consumidores dividam compras em parcelas sem depender exclusivamente de cartões de crédito.
 - Fornece liquidez imediata ao comerciante (recebe à vista).
 - Pode aumentar a inclusão financeira ao oferecer crédito para consumidores sem cartão tradicional.
 - Impacta diretamente o comércio eletrônico e varejo físico, disputando espaço com cartões de crédito.

MED 2.0 (Mecanismo Especial de Devolução)

- O MED foi instituído originalmente em 2021 para permitir que vítimas de fraudes no Pix solicitassem a devolução dos valores transferidos por engano ou extorsão.
- A versão original tinha limitações significativas — principalmente porque só permitia rastrear e bloquear o valor na primeira conta que recebeu o dinheiro, o que muitas vezes tornava impossível recuperar o montante quando os golpistas rapidamente redistribuíam o dinheiro para várias contas.

- **MED 2.0**, que começou a ser implementado em 2025, se tornará obrigatório para todos os participantes do Pix a partir de fevereiro de 2026 e resolve essa fragilidade ao...
 - Permitir rastreamento em cadeia dos valores desviados, seguindo o “caminho” do dinheiro por até vários níveis de contas após a fraude.
 - Bloquear e identificar recursos em contas sucessivas que tenham recebido o valor; dificultando a triangulação usada por criminosos.
 - Tornar o processo mais simples para o usuário, incluindo a possibilidade de contestar diretamente pelo aplicativo do banco.
 - Padronizar e integrar melhor as instituições financeiras participantes do Pix.

Impacto geral no mercado de Meios Eletrônicos de Pagamento

Pix deixou de ser um mero canal de transferências instantâneas para se tornar uma *infraestrutura de pagamento completa*, com ferramentas que suportam cobrança recorrente e crédito parcelado. Isso reforça sua liderança no Brasil e acelera a digitalização de fluxos de pagamento.

2. Expansão do Mercado de *Embedded Payments* e Finanças Integradas

Um dos movimentos mais estratégicos no setor de Meios de Pagamento foi o avanço dos chamados pagamentos embarcados (*embedded payments*) — ou seja, soluções de pagamento integradas diretamente em plataformas digitais e *super apps*:

Empresas e plataformas como iFood, Rappi, Mercado Livre/Mercado Pago e 99 ampliaram suas ofertas de pagamento e crédito dentro dos seus próprios apps, usando APIs e Pix para reduzir atrito na jornada de compra.

Para essas empresas os efeitos da adoção dos pagamentos embutidos são muito relevantes:

- Pagamento deixa de ser só uma etapa final da compra e passa a ser integrado ao fluxo da compra (*checkout embarcado*).
- Há maior controle de dados e relacionamento direto com o cliente.
- Potencial ampliação na oferta de outros serviços financeiros aproveitando a jornada de compra e o relacionamento com os clientes.
- Bancos e fintechs com infraestrutura aberta se tornam provedores de serviços para terceiros (*BaaS – Banking as a Service*).

Fatos Relevantes de 2025 (continuação)

Para o mercado de Meios Eletrônicos de Pagamento os impactos também são muito importantes:

- Maior concorrência para adquirentes tradicionais e bandeiras de cartões.
- Aumento da eficiência de pagamento e redução de custos para comerciantes.
- Abertura de um novo ecossistema de serviços financeiros dentro de plataformas digitais, acelerando a inclusão financeira e inovação em crédito integrado.

3. Crescimento e Consolidação dos Cartões

Embora o Pix seja protagonista, os cartões continuaram crescendo fortemente em 2025. No terceiro trimestre de 2025, transações com cartões somaram R\$ 1,1 trilhão, com crescimento de 10,5 % em relação ao mesmo período de 2024. Os cartões de crédito puxaram essa taxa, com crescimento de 15,2%, já os cartões de débito “andaram de lado” nesse período, com crescimento nominal muito próximo de zero, ou seja, caindo em termos reais, sob o impacto da concorrência do Pix.

Esse fato confirma que...

- Cartão de crédito ainda é crucial no mix de pagamentos, especialmente em compras maiores e no crédito parcelado tradicional (sem juros).
- Há coexistência de métodos, com consumidores optando por soluções de conveniência e crédito flexível.

Principais impactos para o setor:

- Expansão de volumes de transação e receita para emissores de cartões, facilitadores de pagamento e adquirentes.
- Sustentação do crescimento do e-commerce e do consumo digital.
- Complementaridade com meios instantâneos (como Pix), evidenciando que o mercado evolui principalmente em pluralidade de métodos, não obrigatoriamente em substituição de meios de pagamento.

Quadro síntese dos principais impactos desses destaques em 2025

Destaque	Impacto no Mercado	Relevância
Inovações no PIX (Automático + Parcelado)	Maior funcionalidade e competitividade frente a cartões Inclusão de novas formas de crédito	Consolida o PIX como <i>infraestrutura universal</i> de pagamentos
Embedded Payments integrado a plataformas	Redução de atrito para o consumidor e maior controle de dados para negócios	Estrutura um ecossistema de pagamentos mais fluido e inovador
Crescimento contínuo dos cartões	Geração de volumes significativos de transações e receita	Demonstra pluralidade e maturidade no setor brasileiro

Conclusão

Esses destaques de 2025 reorganizaram profundamente a lógica de pagamento e monetização no Brasil. Eles...

- Democratizaram o acesso a pagamentos e crédito;
- Deslocaram poder dos intermediários tradicionais;
- Transformaram pagamento em **infraestrutura estratégica de negócio**.

Hoje, quem controla a experiência de pagamento tem um poder extremamente relevante sobre o cliente — e isso redefiniu o jogo para todos os setores.

A Boanerges & Cia Consultoria em 2025/26

Nossa atividade de consultoria especializada em serviços financeiros envolve vários desafios e oportunidades. Devemos equilibrar passado, presente e futuro. Saber em profundidade o histórico do que nos trouxe até aqui, estar sempre muito bem atualizados sobre o que está acontecendo nesse segmento, ao mesmo tempo em que temos que ter um olhar prospectivo sobre as tendências e configurações do futuro próximo e mais além. Mas não basta conhecer o cenário externo, suas oportunidades e desafios. É preciso trazer para a realidade de cada cliente de modo a ajudá-lo a se situar e entender os impactos e possibilidades que o entorno tem no seu negócio. E, assim, apoiá-lo no processo de tomada de decisão, seja ela tática ou estratégica. Onde estou? Para onde eu vou? E como fazê-lo? E não para por aí. Após decidir com conhecimento e consciência é preciso avançar e implantar; fazer acontecer; transformar as decisões em ações que gerem resultados relevantes desejados. O que leva a uma fase de avaliação de efeitos e ajustes, de tal forma que se atinja todo o potencial possível. E isso é um ciclo contínuo.

Tudo isso pode parecer um processo apenas racional envolvendo uma sequência de ações de tomada de decisão, ação, mensuração e gestão. Mas a realidade é muito mais complexa que isso. Muitos fatores podem se interpor no caminho e a necessidade de ser flexível e adaptável é uma constante.

Algo que é essencial e se destaca em toda essa atividade é a atitude e a vontade de aprender; de não achar que já sabe, de ser humilde diante da realidade, de ouvir, ver e auscultar atentamente os sinais dos fatos e dados que a envolvem. É a postura do “eterno aprendiz”. Que é contratado para ajudar a resolver questões e desafios e porque tem experiência, visão e reputação, mas que é humilde e disposto a aprender e compartilhar. Que desenvolve sua atividade em conjunto e em sinergia com o cliente.

Nesse sentido, 2025 foi um ano de enormes aprendizados. Pela dor e pelo prazer. Muitos temas novos e atualizações contínuas de temas já tradicionais, novas posturas e demandas dos prospects, clientes e parceiros. Grandes oportunidades de repensar práticas, padrões, metodologias, processos, posturas etc. Aprendemos muito com o cenário em aceleração constante de mudanças, envolvendo regulação, tecnologia, processos, atitudes dos consumidores finais e dos clientes de serviços de consultoria.

E entramos em 2026 nesse espírito de continuar aprendendo sempre. Para sermos capazes de transformar a realidade do cliente, a nossa e nos transformarmos ao longo do processo. Essa é a razão de ser da Boanerges & Cia e de seus associados. E esperamos completar mais um ciclo vitorioso nessa nossa história, que esse ano completará 25 anos de existência. Querendo aprender mais e gerar mais valor.



Assimetria Regulatória

A assimetria regulatória entre bancos tradicionais e fintechs no Brasil é um tema central para entender como a concorrência se desenvolve tanto no setor financeiro como no de meios de pagamento. Para esta avaliação, consideramos os enquadramentos regulatórios aplicáveis, impactos tributários, assimetrias existentes e propostas de ajuste para promover uma competição mais equilibrada.

1. Contexto regulatório atual

Regimes regulatórios distintos

No Brasil, diferentes tipos de instituições financeiras e de tecnologia financeira são regulamentados por órgãos diferentes e sob regimes variados:

- **Bancos tradicionais** são regulados principalmente pelo Banco Central do Brasil (BCB) e estão sujeitos a uma ampla gama de regras prudenciais (capital, liquidez, governança, controles internos etc.) e de proteção aos consumidores.
- **Fintechs**, por outro lado, podem operar sob várias estruturas legais:
 - **Instituições de Pagamento (IPs)** — regulamentadas pelo BCB com base na Lei nº 12.865/2013, focadas em serviços de pagamento e contas de pagamento.
 - **Sociedades de Crédito Direto (SCD) e Sociedades de Empréstimo entre Pessoas (SEP)** — autorizadas pelo BCB para atividades ligadas ao crédito, com regras próprias.
 - **Fintechs de valores mobiliários** regulamentadas pela CVM - Comissão de Valores Mobiliários (exchanges, crowdfunding, tokenizações).
 - **Insurtechs** sob supervisão da SUSEP - Superintendência de Seguros Privados.

Essa diversidade normativa significa que nem todas as fintechs estão sob o mesmo escopo regulatório dos bancos — nem nas exigências de capital, nem nas obrigações de supervisão contínua.

Evolução recente: redução de gaps

Nos últimos anos, o Banco Central tem buscado reduzir assimetrias:

- Harmonização de exigências de governança, riscos e controles para instituições financeiras e algumas fintechs maiores.

-
- Novas regras que exigem autorização prévia para todas as instituições de pagamento e limites de transação para aquelas sem autorização plena.
 - Revisão de exigências de reporte e transparência.

Essas medidas visam fortalecer a segurança do sistema financeiro e mitigar riscos de lavagem de dinheiro, fraude e crimes financeiros — áreas tradicionalmente mais protegidas em operações de bancos.

2. Principais assimetrias regulatórias e tributárias

Requisitos de capital e prudência

- Os bancos são classificados em segmentos regulatórios com exigências de capital e liquidez proporcionais ao seu risco sistêmico.
- Muitas fintechs, especialmente IPs menores, podem operar com menores exigências de patrimônio mínimo e controles mais simplificados, o que reduz seus custos regulatórios frente a bancos tradicionais.
- Essa diferença motivou ações recentes do BCB para diminuição de riscos sistêmicos, levando o BCB a elevar as exigências de capital mínimo para todas as fintechs.

Tributação

Discute-se no Brasil as diferenças na carga tributária que impactam bancos e fintechs:

- Segundo levantamento da Febraban, bancos tradicionais enfrentam alíquotas mais elevadas de Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL) e de Imposto de Renda Pessoa Jurídica (IRPJ), enquanto fintechs de pagamentos e outras instituições não bancárias estariam em faixas menores, o que pode estabelecer vantagens competitivas.
- A Febraban argumenta que essa diferença pode gerar distorções de concorrência se as atividades forem equivalentes — sugerindo que a tributação deveria incidir sobre a **atividade econômica** e não sobre a figura jurídica.

Reporting e compliance

Até recentemente, havia lacunas em requisitos de reporte de transações para fintechs, em comparação a bancos (por exemplo, no sistema e-Financeira). Em 2025, a Receita Federal alinhou fintechs a obrigações similares às dos bancos para efeito de reporte fiscal.

3. Impactos da assimetria sobre o mercado

Competição e inovação

Prós do regime mais flexível às fintechs:

- Permite entrada mais rápida de novos entrantes.
- Reduz barreiras de capital e aumenta a inclusão financeira e competição, especialmente em meios de pagamento e crédito digital.
- Promove inovação, redução de custos e serviços mais ágeis para consumidores.

Contras:

- Pode gerar riscos de governança e controles insuficientes.
- Pode criar vantagem competitiva que alguns bancos consideram “desleal” quando comparada às regras robustas que eles enfrentam.

Risco sistêmico e segurança

O histórico de eventos (como usos de contas para atividades ilícitas) reforça a necessidade de supervisionar fintechs de forma mais próxima quando estas atingem escala ou se conectam ao sistema financeiro mais amplo (incluindo infraestrutura de pagamentos, como o Pix).

4. Ajustes que podem ser necessários para um campo de jogo mais equilibrado

Com base nas assimetrias identificadas, os seguintes ajustes podem contribuir para uma competição mais equilibrada:

Harmonização regulatória proporcional

- Requisitos prudenciais escalonados com base no risco e porte: fintechs de grande porte e que operam serviços próximos aos bancos (contas de pagamento de alto volume, crédito, liquidez, etc.) deveriam enfrentar exigências prudenciais mais próximas das dos bancos, proporcionalmente ao risco que geram.
- Regras claras para o uso de infraestrutura crítica, como o Pix ou outros sistemas de liquidação central, para evitar riscos de segurança e operacionais.

Ajustes tributários

- Reavaliar o tratamento tributário para alinhar atividades equivalentes: se fintechs e bancos oferecem serviços substancialmente similares, a tributação por atividade econômica — independentemente da forma jurídica — pode reduzir distorções.
- Eventuais incentivos fiscais para inovação e inclusão financeira devem ser calibrados para não criar vantagens competitivas artificiais.

Transparência, governança e reporte

- Continuar a uniformizar obrigações de reporte (ex.: e-Financeira, COAF, SCR) para igualar a transparência, mitigando usos indevidos e reforçando o compliance.
- Incentivar práticas de governança corporativa e gestão de risco em todas as instituições com impactos sistêmicos crescentes.

Regulação “por função” e não apenas pela forma jurídica

- Criar normas que enfatizem “o que a entidade faz” (tipo de serviço) em vez de “quem ela é” (banco ou fintech) — alinhando incentivos e supervisão à função econômica efetivamente desempenhada no sistema financeiro.

5. Conclusão

Embora avanços regulatórios tenham diminuído algumas assimetrias entre bancos e fintechs no Brasil, ainda existe diferenciação significativa, especialmente em exigências prudenciais, tributação e reporte. Uma competição equilibrada exige:

1. Regras prudenciais **proporcionais ao risco**, independentemente do tipo de instituição.
2. **Tributação alinhada à atividade econômica** realizada.
3. **Transparência e supervisão uniforme** quando fintechs alcançam escala ou impacto sistêmico.
4. Uma abordagem regulatória que favoreça tanto **inovação quanto estabilidade e proteção ao consumidor**.

Esses ajustes podem sustentar um ambiente competitivo e sustentável no setor financeiro, promovendo inclusão sem sacrificar a segurança e a confiança no sistema.

Cartões para a Alta Renda

As instituições “viabilizam” cartões de alta renda porque eles funcionam como ferramentas importantes de aquisição e retenção dos clientes mais lucrativos, que concentram vários serviços financeiros (investimentos, câmbio, crédito, seguros etc.) em uma mesma instituição. Boa parte do custo dos benefícios é negociada/terceirizada com bandeiras, lounges e parceiros, e/ou compensada por receita de anuidade, maiores gastos no cartão e cross-sell de produtos financeiros.

Olhando para o futuro, a tendência mais provável é de continuidade, mas com ajustes: cartões menos “ilimitados”/“irrestritos” e mais segmentação por perfil e uso. O mercado ficou mais concorrido e as jornadas e experiências (ex.: salas VIP lotadas) pressionam o modelo atual.

1. Por que os bancos estão investindo tanto em cartões de alta renda?

Os cartões premium voltados a clientes de alta renda (como Visa Infinite, Mastercard Black, American Express Centurion e equivalentes no Brasil) e, mais recentemente, os lançamentos de cartões “super premium” (como Visa Privilege e Mastercard World Legend) não são apenas “presentes bonitos”: eles representam um segmento estratégico do negócio financeiro.

Os principais fatores que viabilizam esses produtos são:

Rentabilidade e fidelização

- Taxas altas (anuidade) geram receita garantida — e quanto mais diferenciados os benefícios, mais dispostos a pagar ficam os clientes. Alguns emissores já aumentaram taxas para oferecer benefícios diferenciados em valores substanciais, mantendo a atratividade para quem pode pagar mais sem pesar no orçamento.
- Clientes de alta renda tendem a gastar mais e pagar em dia, o que reduz riscos de inadimplência e impulsionam as receitas relacionadas com os cartões.

Relacionamento e cross-selling

- Cartões premium frequentemente fazem parte de um ecossistema maior de serviços (contas diferenciadas, investimentos, crédito, seguros, concierge pessoal, etc.), incentivando os clientes a manter seus ativos e movimentações dentro do banco.

Parcerias e taxa de intercâmbio

- Bancos e emissores recebem taxas dos parceiros de milhagem, programas de fidelidade e redes de benefícios (ex.: LoungeKey, Priority Pass), que ajudam a subsidiar o custo dos benefícios proporcionados aos clientes.
- Por vezes, parte da receita vem diretamente dos programas de pontos e milhas — quanto mais o cliente gasta, mais valor ele traz ao ecossistema do banco.

Competição pelo cliente principal

- Nos últimos anos, instituições tradicionais e digitais (como C6 Bank, XP, Nubank) vêm intensificando seus lançamentos e criando melhorias de produtos premium para captar clientes que concentram grandes volumes de gastos e investimentos em um único banco.

2. Tendência de mercado: continuidade com restrições

Uma análise dos movimentos recentes mostra que haverá uma continuidade no lançamento de cartões para alta renda, mas devemos observar uma tendência de maior controle e segmentação.

Continuidade com intensificação seletiva

- Movimento tende a continuar porque é uma disputa por clientes de maior valor; e as instituições seguem usando VIP/experiências como mecanismo de retenção.
- Ao mesmo tempo, a evidência de mercado mostra muitos cartões condicionando isenção e acesso a salas a regras (gastos, investimentos, número de convidados), o que aponta para “crescer com controle”.

Menos “ilimitado para todos”, maior segmentação

- Ofertas muito generosas (ex.: múltiplos programas e convidados), costumam estar restritas a nichos (Private, patamares altos de investimento, cartões ultra exclusivos) ou acompanhadas de anuidade relevante e altos níveis de consumo.
- Ampliação deve ocorrer mais na forma de camadas (mass premium -> alta renda -> private) do que como benefício irrestrito generalizado.

3. Prós dos cartões de alta renda

Vantagem	Descrição
Benefícios extras relevantes	Salas VIP em aeroportos (Priority Pass, LoungeKey), concierge, seguros de viagem etc.
Programas de recompensa potentes	Pontuação superior por dólar gasto, bônus, milhas/cashback
Serviços exclusivos e de conveniência	Acesso a serviços de lifestyle e experiências (concierge, eventos exclusivos)
Fidelização do cliente	Relacionamento com o banco mais amplo (investimentos, crédito), incentivando clientes a manter ativos no banco.
Atratividade para viajantes frequentes	Crédito para viagens, upgrades, isenção de taxas internacionais etc.

4. Contras / riscos a considerar

Desvantagem	Como impacta o cliente / banco
Altas anuidades	Podem não valer a pena se o cliente não utilizar todos os benefícios
Complexidade e subutilização de benefícios	Muitos benefícios e vantagens são difíceis de usar integralmente, reduzindo o valor percebido
Segmentação rigorosa	Exige níveis altos de renda ou investimentos para qualificação — exclui grande parte dos consumidores
Custo implícito para o mercado	Parte das taxas de benefícios é repassada a todos (incluindo consumidores comuns) por meio de preços mais altos em serviços
Saturação e fadiga do consumidor	Com muitos produtos parecidos, pode haver confusão e saturação de vantagens, levando a menor diferenciação percebida

Inteligência Artificial

A IA já entrega ganhos claros de eficiência, aplicada como ferramenta de eficiência operacional (redução de custo, automação, compliance), mas ainda está subaproveitada em frentes “de receita” e “de risco”, que exigem decisão em tempo real, coordenação entre áreas, melhor uso de dados (incluindo Open Finance), como motor de diferenciação competitiva ou redesenho do modelo de negócios.

1. Crédito e risco: além do score tradicional

Uso atual (limitado)

- Modelos de score ainda baseados em bureau de crédito, renda declarada e histórico transacional básico.
- IA usada principalmente para calibrar modelos existentes, não para reinventá-los.

Potencial ainda pouco explorado

- **Crédito contextual e dinâmico**, ajustado em tempo real através de padrões de consumo por geolocalização, ciclo de vida do cliente (ex.: recém-empresendedor, informalidade) e por dados comportamentais de uso de meios de pagamento (parcelamento, ticket médio, recorrência).
- **Limites de crédito adaptativos**, variando conforme sazonalidade, fluxo de caixa esperado e eventos externos (ex.: datas comerciais, variações macroeconômicas).

Barreira principal

- Governança de modelos, explicabilidade (XAI) e receio regulatório.

2. Precificação inteligente de produtos financeiros

Uso atual

- Precificação baseada em faixas fixas de risco e segmentos amplos (varejo, alta renda, PJ).
- Pouca personalização real de taxas, spreads ou tarifas.

O que a IA poderia fazer

- **Preço individualizado por cliente e momento**, considerando elasticidade de demanda, probabilidade de churn, custo marginal de capital e funding, combinação de dados transacionais e dados de Open Finance (com o devido consentimento).
- **Simulação contínua de cenários** via intervenção preventiva antes da inadimplência, taxas que maximizam margem vs. retenção e melhor momento para a oferta de renegociação automática.

Impacto potencial

- Aumento de ROE (Retorno sobre o Patrimônio Líquido) e LTV (Life Time Value) sem elevar inadimplência.

3. Prevenção a fraudes: do reativo ao preditivo

Uso atual

- Modelos reativos que bloqueiam transações após padrões conhecidos e dependem de regras estáticas + machine learning supervisionado.

Lacunhas relevantes

- Fraudes emergentes e inéditas (vistas pela primeira vez) ainda passam.
- Foco excessivo em transação isolada, não no comportamento ao longo do tempo.

Aplicações ainda pouco exploradas

- **Modelos não supervisionados e autoaprendizado.**
- **Análise multimodal** através de comportamento de digitação, padrões de navegação e sequência de ações antes do pagamento.
- **Orquestração em tempo real** entre bandeira, emissor e adquirente.

Gargalo estrutural

- Não compartilhamento de dados entre participantes do ecossistema, o que deveria ser um dos fundamentos de uma abordagem colaborativa para lidar com os fenômenos das fraudes.

4. Experiência do cliente e hiperpersonalização real

Uso atual

- Chatbots básicos, ofertas “personalizadas” por cluster amplo e jornadas ainda fragmentadas entre canais.

O que ainda falta

- **IA como orquestradora da jornada completa**, não apenas ponto de contato, antecipando necessidade antes da reclamação e ajustando linguagem, canal e timing automaticamente.
- **Assistentes financeiros proativos**, que alertam sobre risco de endividamento, sugerem troca de produto e otimizam parcelamentos e cashback.

Risco mal endereçado

- Receio de “excesso de personalização” vs. valor percebido pelo cliente.

5. Meios de pagamento: inteligência além da autorização

Situação atual

- IA aplicada principalmente em autorização, antifraude, conciliação e backoffice.

Potencial inexplorado

- **Roteamento inteligente de transações** através da escolha do adquirente, bandeira ou trilha (Pix, débito, crédito) em tempo real, considerando custo, taxa de aprovação e latência.
- **Otimização automática de taxas** para lojistas ajustando MDR conforme perfil de risco e volume.
- **Previsão de falhas sistêmicas** antecipando quedas de autorização antes de afetar o cliente.

Desafio

- Infraestrutura legada e contratos rígidos com bandeiras e adquirentes.

6. Compliance, regulatório e gestão de capital

Uso atual

- Automação de relatórios e monitoramento básico de AML (*Anti Money Laundering*) e KYC (*Know your Customer*).

Onde a IA poderia ir além

- **Compliance preditivo** antecipando riscos regulatórios e simulando impacto de novas normas (ex.: capital, liquidez, open finance).
- **Gestão dinâmica de capital regulatório** para otimizar alocação de capital por produto e cliente e reduzir consumo de capital sem elevar risco sistêmico.

Fator limitante

- Cultura conservadora e dependência de processos manuais validados historicamente.

7. Estratégia e inovação: IA ainda fora do core decisório

Situação atual







- IA tem sido usada como ferramenta da área técnica, não da alta gestão.
- Decisões estratégicas seguem baseadas em estudos pontuais, experiência executiva e relatórios retrospectivos.

Potencial não explorado

- **IA como “copiloto estratégico”** simulando lançamentos de produtos e realizando testes de pricing, canais e propostas de valor.
- **Análise contínua** da concorrência e do ecossistema (bancos, fintechs, big techs, arranjos alternativos).

8. Maturidade em IA: Adquirentes vs. Bandeiras vs. Emissores

Estágios gerais de maturidade observados

Player / Segmento	Uso Atual de IA	Foco Principal	Grau de Maturidade
Bancos grandes (Itaú, Bradesco, Santander)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Detecção de fraude, compliance, scoring e automação interna 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Processos de risco, back office, OCR de documentos 	
Fintechs digitais (Nubank, C6, Banco Inter)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atendimento digital ✓ Recomendação de produto ✓ Scoring alternativo 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Experiência do cliente e eficiência operacional 	
Adquirentes (ex.: Cielo, Rede, Stone)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Concentrada em antifraude, conciliação de transações e análise de pagamentos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Defesa contra fraude e otimização de autorizações 	
Bandeiras (ex.: Visa, Mastercard)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Modelos de risco global ✓ Detecção de anomalias ✓ Análise de comportamento 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Suporte a ecossistema de pagamentos 	
Emissores de cartão (bancos e financeiras)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Scoring de crédito tradicional + modelos de risco 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crédito e limites 	
Plataformas de pagamento e fintechs de nicho	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Embarcada em automação e cobrança inteligente 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Processos de cobrança ✓ Automação de fluxo de caixa 	

Notas sobre o quadro ao lado:

- Bancos maiores e bandeiras globais estão usando IA além de eficiência, explorando inteligência preditiva e insights sistêmicos.
- Adquirentes tendem a focar IA em detecção de fraude transacional e roteamento inteligente — ainda não plenamente integrado à estratégia de *pricing* ou *cross-sell*.
- Emissores estão variando: bancos com licença bancária completa têm maior escopo de IA em crédito, enquanto instituições menores exploram casos mais pontuais.
- Fintechs pequenas estão acelerando IA em nichos (ex.: cobrança inteligente, compliance automatizado), mas ainda com recursos menores para IA avançada, comparados aos bancos maiores.

Conclusão

A IA no setor financeiro brasileiro ainda é majoritariamente incremental, não transformacional. Sua adoção no setor financeiro global já caminha para integração estratégica, com grandes bancos empregando IA transversalmente e construindo infraestruturas dedicadas.

No Brasil, embora haja adoção crescente — especialmente em automação, atendimento e detecção de fraude —, a expansão para estratégias preditivas, IA generativa e decisões de negócio ainda tem grande espaço para crescer. A evolução regulatória brasileira nesse campo ainda está em andamento e deve tornar o ambiente mais claro e seguro, facilitando adoção mais robusta e responsável no médio prazo.

Além disso, a competição (“copiar os melhores”) é um forte impulsionador na adoção das práticas mais destacadas.

Cartões de Benefícios

O Decreto 12.712/25, publicado em 12 de novembro de 2025, muda o “motor econômico” do setor de VAVR no PAT (Programa de Alimentação do Trabalhador): reduz o poder de arranjos fechados (via interoperabilidade e abertura), limita preços (tetos de MDR e intercâmbio) e corta práticas comerciais (rebates/deságios e benefícios indiretos), o que pode ser lido como interferência direta em variáveis comerciais, mas também como modernização pró-concorrência e padronização de mercado.

Visão geral das principais mudanças do Decreto 12.712/25

O Decreto introduz uma série de mudanças no PAT que alteram profundamente a estrutura de funcionamento dos cartões de benefícios — com forte impacto nos modelos de negócio e nas relações contratuais entre os participantes do sistema.

Principais pontos

1. Limites máximos para taxas cobradas

O MDR (Merchant Discount Rate): teto de 3,6 % sobre transações dos estabelecimentos.

A tarifa de intercâmbio: teto de 2 %, sem outras cobranças adicionais. Isso busca reduzir as taxas elevadas antes praticadas no setor, que frequentemente giravam em torno de 7 % ou mais.

2. Redução do prazo de repasse às lojas

O valor das transações deve ser repassado em até 15 dias corridos (antes podia levar cerca de 30 dias).

3. Interoperabilidade plena entre bandeiras

Em até 360 dias, todos os cartões do PAT deverão ser aceitos em qualquer maquininha credenciada, independentemente da bandeira ou operadora — acabando com os “arranjos fechados”.

4. Abertura de arranjos de pagamento

Arranjos com mais de 500 mil trabalhadores deverão migrar para um modelo de arranjo aberto, permitindo que mais instituições possam participar.

5. Proibição de práticas abusivas e deságios

Ficam vedados descontos, rebates ou ofertas que caracterizem vantagens artificiais fora das regras do PAT, preservando o foco alimentar do benefício.

Interferência direta ou modernização do modelo de negócios?

Existe um debate sobre se as mudanças configuram interferência direta do Estado no mercado ou se se tratam de modernização necessária. A resposta é: **ambos**.

Interferência direta

O decreto impõe limites e regras obrigatórias que mexem diretamente com a forma de remuneração e operação das empresas de benefícios:

- **Teto de taxas:** empresas não podem cobrar acima de um percentual pré-fixado, afetando imediatamente receitas e margens.
- **Prazos de repasse obrigatórios:** o fluxo de caixa das empresas de benefícios e credenciadoras muda, reduzindo o capital de giro resultante de longos prazos de liquidação.
- **Obrigatoriedade de interoperabilidade e arranjos abertos:** empresa alguma pode manter modelo fechado, limitando opções de controle vertical sobre a aceitação dos cartões.

Esses aspectos representam uma interferência direta no modo como o mercado vinha funcionando: regras criadas pelo Estado substituem práticas e contratos antes definidos entre as partes, incluindo limites de preço e padrões técnicos para forma de operação.

Modernização do modelo de negócios

Ao mesmo tempo, as mudanças trazem elementos de modernização que alinham o setor a padrões internacionais e a práticas mais competitivas:

- **Interoperabilidade total** amplia a aceitação e concorrência — similar ao que já ocorre com cartões de crédito e débito no varejo moderno.
- **Arranjos abertos** incentivam novos players a entrar no mercado, diminuindo barreiras de entrada e potencialmente trazendo inovação.
- **Regras claras e fiscalização** reduzem assimetrias de informação e disputas contratuais, trazendo maior segurança jurídica.

Neste aspecto, o decreto não só regula como também atualiza a infraestrutura e dinâmica de mercado, aproximando-a de modelos competitivos e menos concentrados.

Impactos para cada participante no ecossistema

Segmento	Ganhos	Perdas / Desafios
Empresas de benefícios (emissores)	<ul style="list-style-type: none"> ü Expansão potencial da base de uso pela interoperabilidade ü Aumento no volume de transações ü Regras mais claras e segurança jurídica para operações do PAT 	<ul style="list-style-type: none"> ü Margens pressionadas pelos tetos de taxas - menor receita por transação ü Obrigatoriedade de adaptar sistemas e redes para interoperabilidade (custos de TI e compliance) ü Migrar de arranjos fechados para modelos abertos, perda de controle sobre aceitação e exclusividade ü Competição intensificada com novos entrantes e credenciadores
Credenciadoras e adquirentes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aumento no volume de transações processadas, com mais Ecs aceitando cartões benefícios ✓ Novos players podem demandar serviços de credenciamento e processamento 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Maior competição com margens pressionadas pelos limites de taxas ✓ Adaptar rapidamente suas plataformas para interoperabilidade e conformidade com as regras
Empresas contratantes de benefícios	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Maior transparência e previsibilidade nos custos, sem risco de cláusulas ocultas ou taxas elevadas ✓ Maior liberdade de escolha entre diferentes emissores (portabilidade e interoperabilidade) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Possíveis renegociações de contratos existentes (impacto legal e operacional) ✓ Adaptação na integração de benefícios com sistemas de folha, controle e compliance
Usuários finais (trabalhadores e ECs)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Maior aceitação de cartões em mais estabelecimentos ✓ Possível redução de preços ao consumidor final (repassa dos menores custos de intermediação) ✓ Garantia do uso exclusivo para alimentação, preservando o objetivo social da política 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Impacto indireto depende de como o mercado se ajusta (se emissores absorvem parte dos custos ou repassam aos empregadores)

Notas sobre o quadro de impactos

- Grandes emissores tradicionais (como Alelo, VR e Ticket) podem ver margens reduzidas e sua vantagem de escala desafiada por competidores menores.
- Empresas que tradicionalmente capturam e processam os pagamentos de benefícios precisam se modernizar para manter participação de mercado.
- Em geral, as empresas contratantes ganham em competitividade e flexibilidade, com menor custo e risco contratual.
- A longo prazo, trabalhadores tendem a ganhar mais em liberdade de escolha e potencial aumento de valor real do benefício.

No geral, quem ganha e quem perde?

Ganhadores

- Estabelecimentos comerciais (restaurantes, mercados, padarias) — maior aceitação e redução de prazos de recebimento.
- Pequenos emissores e novos entrantes — acesso a mercado antes dominado pelos grandes.
- Empresas contratantes — custos e opções mais competitivos.
- Trabalhadores — maior liberdade de uso e aceitação dos benefícios.

Perdedores ou mais desafiados

- Emissores tradicionais com modelos fechados e margens elevadas — margens sob pressão.
- Operadores lentos na adaptação tecnológica e regulatória.
- Contratos antigos não compatíveis com novas exigências.

Potenciais cenários futuros de evolução do mercado

A evolução do mercado dependerá de como os emissores reagirão estrategicamente e de como o regulador irá fiscalizar.

Cenários	Descrição	Consequências	Probabilidade
Comoditização regulada <i>(Curto Prazo)</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ VA/VR se torna um meio de pagamento quase comoditizado ✓ Margens baixa, competição por escala ✓ Pouca diferenciação percebida pelos usuários 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Consolidação de players menores ✓ Forte pressão sobre custos ✓ Benefícios passam a ser tratados como "infra de pagamento" 	ALTA 1 - 3 anos
Plataformas de benefícios e bem-estar <i>(Médio Prazo)</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Benefícios flexíveis ✓ Gestão de saúde, mobilidade e educação ✓ Analytics para RH ✓ Integração com folha e Open Finance 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nova monetização via serviços, não via MDR ✓ Maior sofisticação de produtos ✓ RH como principal cliente 	MÉDIA-ALTA 3 - 5 anos
Dominância financeira via bancos e big techs <i>(Disruptivo)</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bancos digitais, grande adquirentes ou big techs entram forte no VA/VR ✓ Benefício integrado à conta, wallet ou superapp ✓ VA/VR como feature, não como um produto isolado 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desintermediação das empresas tradicionais de benefícios ✓ Forte consolidação ✓ Redução do número de marcas relevantes 	MÉDIA Depende de imposição regulatória e estratégia dos bancos
Reação regulatória e judicialização <i>(Risco)</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Grandes emissores judicializam partes do decreto ✓ Pressão política por revisão de tetos e prazos ✓ Fiscalização desigual 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Insegurança jurídica temporária ✓ Investimentos represados ✓ Assimetria competitiva de curto prazo 	MÉDIA-ALTA Não desprezível no Brasil

Em síntese

O Decreto 12.712/25 representa uma clara interferência estatal nas regras de mercado, com limites, prazos e exigências obrigatórias. Ao mesmo tempo, ele moderniza o setor de benefícios, reduz a concentração de poder das grandes empresas, amplia a concorrência e aproxima o modelo de negócios do Brasil dos padrões de pagamentos interoperáveis globalmente.

Ele não destrói o mercado de cartões de benefícios, mas:

- Encerra um ciclo histórico baseado em rendas regulatórias implícitas;
- Transforma VA/VR em infraestrutura essencial, e não em produto especializado;
- Força uma mudança profunda de modelo mental das empresas de benefícios.

No novo equilíbrio:

- Margem deixa de ser o motor;
- Escala, tecnologia e serviços passam a ser o diferencial;
- O poder migra de emissores para usuários, varejo e empresas contratantes.

Open Finance

O Open Finance é, ao mesmo tempo, uma infraestrutura regulatória e um novo “sistema nervoso” do mercado financeiro. Ele muda a lógica de competição: sai o produto isolado, entra o relacionamento contínuo e contextualizado.

Ele ajuda a conquistar principalidade porque permite, com o devido consentimento, “ver o cliente inteiro” e atuar em momentos-chave (decisão, pagamento, crédito, outros serviços financeiros e recorrência), reduzindo fricção e aumentando a relevância da oferta e do serviço. No Brasil, o ecossistema é grande em infraestrutura e adesão, mas ainda está longe do uso pleno: hoje o patamar está em torno de 50%, e o uso próximo do pleno tende a acontecer em 3 a 5 anos, puxado pela maturidade das jornadas de pagamentos, qualidade de dados e casos de uso de alto valor.

Como o Open Finance viabiliza principalidade e engajamento

Principalidade não é “quem tem mais produtos”, mas quem:

- Se torna o ponto de decisão financeira do cliente,
- Antecipa necessidades,
- Oferece soluções completas, no momento certo, com menor fricção.

O Open Finance viabiliza isso por cinco alavancas estruturais:

I. Visão financeira 360° (cliente como “plataforma”)

- Consolidação de contas, cartões, investimentos, crédito, seguros e pagamentos.
- Entendimento real de fluxo de renda, consumo, risco e liquidez.
- Sai o modelo “silos de produtos” e entra o orquestrador da vida financeira.

Quem melhor entende o cliente tende a se tornar seu hub financeiro primário.

2. Personalização preditiva (e não reativa)

Com dados históricos e em tempo quase real:

- Ofertas pré-aprovadas e contextuais.
- Ajuste dinâmico de limites, parcelamentos, cashback, pontos.
- Detecção de eventos de vida: mudança de renda, estresse financeiro, oportunidades de cross-sell.

Engajamento passa a ser útil, não promocional.

3. Redução drástica de fricção

- Onboarding mais rápido (KYC reaproveitado).
- Menos formulários, menos reentrada de dados.
- Crédito, investimentos e pagamentos mais “one-click”.

Fricção baixa = maior recorrência e menor churn.

4. Competição por experiência, não por tarifa

- Commoditização de produtos financeiros.
- Diferenciação migra para UX (experiência do usuário), inteligência de dados e ecossistemas e parcerias.

A principalidade deixa de ser “herdada” e passa a ser conquistada diariamente.

5. Integração natural com pagamentos

- Pagamento deixa de ser “meio” e vira fonte de dados e gatilho de decisão para financiamento e crédito dinâmico no ponto de venda / checkout, loyalty inteligente, split de pagamento, BNPL contextual e crédito.

Benefícios por tipo de player

Quadro comparativo de ganhos e desafios por principais tipos de players do mercado.

Player / Segmento	Ganhos	Desafios
Bancos tradicionais	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recuperação de relevância, defesa competitiva e protagonismo ✓ Melhor gestão de risco e precificação ✓ Cross-sell mais eficiente 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cultura de produto para cultura de plataforma ✓ Legado tecnológico e organizacional
Fintechs e neobanks	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Escala sem ter "todos os produtos" ✓ Foco em nichos e experiências específicas ✓ Redução no custo de aquisição (CAC) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sustentabilidade econômica ✓ Dependência de parceiros maiores
Emissores de cartão	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Enriquecimento dos dados transacionais com dados externos ✓ Programas de fidelidade personalizados ✓ Evolução do cartão para "hub de benefícios e crédito" 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Perda do monopólio dos dados dos clientes
Adquirentes e subs	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Oferta de crédito e SFs aos lojistas com melhor risco ✓ Embedded finance no varejo ✓ Monetização além do MDR 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Menor diferenciação puramente transacional ✓ Competição com bancos e plataformas de software
Bandeiras	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Orquestração de dados e serviços cross-players ✓ Expansão de modelos de tokenização, autenticação e risco ✓ Papel central na "inteligência do ecossistema" 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Manter relevância frente ao Pix, wallets e pagamento direto entre contas
Varejo e plataformas digitais	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crédito e pagamentos invisíveis ✓ Maior conversão e ticket médio ✓ Fidelização baseada em valor e não preço 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Custos de integração e processamento

Em que patamar estamos hoje? (escala 0–10)

Avaliação da situação atual do Open Finance no Brasil

Dimensão	Nota
Infraestrutura regulatória	9
APIs e padronização	7
Adesão formal dos players	6
Uso estratégico dos dados	4
Casos de uso avançados	3
Percepção de valor pelo cliente final	3

Nota média atual: 5,4 / 10

○ Brasil é um dos líderes mundiais em infraestrutura e regulação, mas ainda está em fase inicial de captura de valor.

Visão sobre horizonte para uso pleno do Open Finance

Cenários OF	Características	Nota
Curto prazo (2026 - 2027)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Consolidação do Pix Automático e recorrente ✓ Primeiros casos relevantes de crédito e gestão financeira pessoal ✓ Melhor UX de consentimento 	6 - 7
Médio prazo (2028 - 2029)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ OF integrado ao dia-a-dia do cliente, sem "marca" ✓ Decisões financeiras quase invisíveis ✓ Embeded finance se torna padrão 	7,5 - 8
Longo prazo (2030 - 2032)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Orquestração financeira automatizada ✓ IA + Open Finance = finanças autônomas ✓ Principalidade passa a ser algorítmica, não institucional 	9 - 10

Conclusão

O Open Finance não é sobre compartilhar dados, é sobre mudar quem exerce influência decisiva na relação com o cliente. Afinal, o cliente é quem é o dono dos dados e deve aprender a valorizar mais esse ativo ao longo do tempo.

Principalidade será de quem:

- Transformar dados em decisões úteis,
- Integrar pagamentos, crédito e consumo,
- Atuar como “copiloto financeiro” do cliente.



Brunno Saura

General Manager do PayPal Brasil

Fatos Relevantes de 2025

Um dos pontos mais relevantes de 2025 a nível mundial foi a força da Inteligência Artificial aplicada principalmente aos meios eletrônicos de pagamento. Com a chegada do *agentic commerce*, ganhamos novas portas abertas a oportunidades não só de digitalização, mas também de inclusão digital, ganho de eficiência e agilidade de operações.

Já no mercado brasileiro de Meios Eletrônicos de Pagamento, vimos uma consolidação dos pagamentos instantâneos como infraestrutura do sistema financeiro. O Pix avançou para além das transferências imediatas, com a implementação do Pix Automático e o amadurecimento das discussões sobre novas modalidades, como o parcelamento, ao mesmo tempo em que o tema segurança ganhou centralidade, diante do aumento da atenção a fraudes e golpes e do fortalecimento da atuação conjunta entre reguladores, instituições financeiras e autoridades públicas.

O ano também evidenciou limites na digitalização das pequenas e médias empresas. Embora o uso de Meios Eletrônicos de Pagamento siga avançando, a adoção de soluções mais sofisticadas permaneceu restrita, sobretudo por fatores ligados à confiança, à experiência e ao acesso a crédito e tecnologia, tornando esse descompasso um dos principais pontos de atenção do mercado ao longo de 2025.

O PayPal em 2025/26

2025 foi um ano de transformação e reposicionamento do PayPal no Brasil. No início do ano assumi a liderança da operação no país em um contexto de aceleração estratégica, marcado pela entrada da empresa no mercado brasileiro de adquirência, um movimento importante que ampliou de forma significativa nossa atuação no país e nossa participação ao longo da jornada de pagamentos dos nossos clientes. O papel do PayPal no Brasil é muito mais que só uma carteira digital (que é o nosso feijão com arroz), a empresa também é a parceira que processa grandes volumes de pagamentos das maiores empresas do mundo.

No período, também avançamos em outras frentes relevantes, como o lançamento do PayPal Complete Payments (PPCP), uma solução voltada às pequenas e médias empresas, além de participar do anúncio global do PayPal World, iniciativa focada em interoperabilidade entre carteiras digitais. Também realizamos a pesquisa *Panorama PayPal: PMEs e o Comércio Digital no Brasil 2025*, que trouxe uma leitura aprofundada sobre o estágio de digitalização, os desafios de confiança e as barreiras à adoção de novas tecnologias pelos empreendedores locais.

Para 2026, a expectativa é dar escala a esse novo momento, aprofundando a integração de serviços, ampliando nossa presença e fortalecendo o papel do PayPal como adquirente, bem como no desenvolvimento do ecossistema de meios eletrônicos de pagamento no Brasil. Esse movimento passa também pela ampliação de parcerias estratégicas, que apoiam essa expansão e contribuem para ampliar o alcance das nossas soluções no mercado local.

Inteligência Artificial

A inteligência artificial desponta como o próximo grande vetor competitivo no setor de Meios Eletrônicos de Pagamento, mas sua aplicação ainda está majoritariamente concentrada em ganhos de eficiência interna. Dados da pesquisa Panorama PayPal: PMEs e o Comércio Digital no Brasil 2025 indicam que sete em cada dez pequenas e médias empresas brasileiras ainda não utilizam IA sendo a falta de confiança nas ferramentas digitais um dos principais fatores de resistência. Esse cenário evidencia um amplo espaço para evolução do uso da tecnologia diretamente na experiência de compra, pagamento e gestão dos negócios.

Um dos campos em que a IA ainda é subutilizada é a orquestração inteligente da jornada de compra e pagamento. Hoje, seu uso costuma se limitar a aplicações pontuais no checkout, quando poderia atuar de forma mais ampla e estratégica, apoiando decisões em tempo real — como a escolha dinâmica do método de pagamento mais adequado, a adaptação do fluxo de pagamento ao contexto do consumidor e a redução de falhas de conversão. Conceitos como *agentic commerce*, nos quais agentes de IA executam e otimizam autonomamente etapas da jornada, ainda se encontram em estágio inicial de adoção no mercado local.

Nesse contexto, iniciativas recentes ajudam a ilustrar o caminho de evolução da IA no setor. Em 2025, o PayPal anunciou nos Estados Unidos parcerias com plataformas de IA generativa como o ChatGPT e o Perplexity, com o objetivo de integrar capacidades conversacionais e de raciocínio avançado à experiência de comércio e pagamentos. Na prática, esse tipo de integração permite que consumidores descubram produtos, comparem opções, recebam recomendações personalizadas e concluam pagamentos dentro de fluxos conversacionais assistidos por IA. Para os comerciantes, abre-se a possibilidade de automatizar interações comerciais, personalizar ofertas em tempo real e reduzir fricções ao longo da jornada, indo muito além do checkout tradicional.

Outro campo com elevado potencial ainda pouco explorado é o apoio à gestão das PMEs e a prevenção a fraudes. Do lado dos pequenos negócios, a IA pode evoluir para oferecer recomendações práticas e acionáveis sobre fluxo de caixa, conciliação, gestão de vendas e planejamento financeiro — áreas críticas para empresas que, segundo a pesquisa, ainda demonstram baixa confiança no uso de soluções inteligentes. Já na prevenção a fraudes, embora a IA já seja amplamente utilizada, sua aplicação ainda se concentra na identificação de padrões históricos conhecidos, havendo espaço relevante para modelos mais preditivos, contextuais e adaptativos, capazes de antecipar riscos com base em sinais comportamentais e contextuais em tempo real.

Esses exemplos mostram que o desafio do setor vai além da eficiência operacional. A **próxima fase da inteligência artificial nos meios de pagamento digitais passa por integrar IA generativa, agentes autônomos e decisões em tempo real diretamente na experiência de compra, na gestão dos negócios e na segurança das transações**, criando um ecossistema mais inteligente, confiável e centrado no usuário.

Open Finance

O Open Finance pode ampliar a relevância de bancos, instituições de pagamento e plataformas digitais ao permitir uma visão mais completa das necessidades financeiras de consumidores e empresas. O compartilhamento consentido de dados viabiliza maior integração de serviços e redução de fricções, contribuindo para relacionamentos mais recorrentes e estáveis entre essas instituições e seus clientes.

No Brasil, o sistema ainda se encontra em um estágio intermediário de maturidade, com iniciativas concentradas em usos pontuais e avanço gradual de aplicações mais integradas à experiência do usuário. Considerando a evolução regulatória e os desafios de governança, segurança e confiança, é plausível projetar um horizonte de três a cinco anos para uma adoção mais consistente do Open Finance.

Pesquisa Oficial do Setor



CONFIDENCIAL: 12.600
entrevistas com cardholders

PNCC 2026

CardMonitor

**medida
certa**

Próxima
Grande Entrega



A Pesquisa Nacional de Cartões de Crédito (PNCC) é o maior projeto independente de aferição de satisfação de cardholders do Brasil.



Permite você saber as forças e fraquezas de cada emissor, bandeira, programa de fidelidade e conta corrente.



Compara NPS e também a satisfação com diversos atributos do cartão: limite de crédito, APP, programa de fidelidade, call center, aceitação, anuidade, etc

Adquira 1 cota deste projeto
e conheça os resultados
individuais de cada player:

T: (11) 2738 0214
cardmonitor@cardmonitor.com.br





Bruno Henriques
CEO de iFood Pago e COO iFood

Fatos Relevantes de 2025

- **Avanço do Pix como infraestrutura central de pagamentos**, com expansão de casos de uso, maior adoção no varejo físico e início de discussões mais estruturadas sobre monetização e novos serviços associados.
- **BNPL (Buy Now, Pay Later)**: O BNPL passou de opção adicional no checkout a ferramenta de inclusão financeira e variação do ticket médio. Em 2025, o modelo se estabeleceu como alternativa para consumidores sem acesso ao crédito. O sistema utiliza dados do Open Finance para realizar a análise de crédito no momento da compra, processando o histórico bancário do usuário para liberar o parcelamento sem o uso de cartões físicos ou limites de crédito prévios.
- **Uso de IA em finanças**: A inteligência artificial em finanças opera como uma camada de gestão estratégica que automatiza processos e personaliza o atendimento ao usuário final. Em 2025, a tecnologia auxiliou a criar modelos de crédito dinâmicos e assistentes que antecipam vencimentos e sugerem investimentos de forma proativa. Além da eficiência operacional no processamento de pagamentos, o sistema executa a conciliação de fluxos de caixa e a análise de conformidade regulatória sem intervenção manual constante, permitindo que as instituições ofereçam soluções ajustadas ao perfil dos clientes e aos seus objetivos, em tempo real.

O iFood Pago em 2025/26

Em 2025, o iFood Pago se consolidou, fortaleceu o ecossistema iFood como um todo, e redefiniu a inclusão financeira digital no segmento brasileiro de alimentação. Avançamos na integração entre pagamentos, crédito e gestão financeira, ampliando a oferta de soluções financeiras para pequenos e médios negócios, como o Cartão iFood Pago e o agente financeiro de IA. O iFood Pago registrou crescimento expressivo em suas soluções de conta digital, ultrapassando o marco de 205 mil no total e concedeu R\$2,83 bilhões em crédito. Desta forma, contribuímos para o avanço da inclusão financeira digital e o acesso responsável ao crédito neste setor.

Um destaque importante do ano foi a expansão das soluções que passaram a desempenhar um papel relevante tanto na experiência do consumidor final quanto no apoio ao fluxo de caixa dos parceiros, que são o crédito pessoa física e o parcelado, sendo que a segunda delas permite aos consumidores dividirem suas compras no cartão de crédito em mercados, farmácias e restaurantes, tendo registrado um total de 500 mil pedidos no iFood, em menos de dois meses. Essas soluções impulsionaram um aumento significativo na conversão de vendas e na retenção de parceiros, sempre com foco em uso responsável, transparência, segurança e aderência às melhores práticas regulatórias.

O ano também foi marcado por ganhos de escala, evolução da infraestrutura e amadurecimento dos modelos de risco e de crédito, em um contexto de maior disciplina financeira no setor. A atuação integrada dentro de um ecossistema digital reforçou a atenção à conformidade regulatória, à segurança das operações e à governança no uso de tecnologias digitais, permitindo entregar soluções mais sólidas e alinhadas às necessidades reais dos empreendedores.

Para 2026, a expectativa é aprofundar o modelo de ecossistema, alinhando-se às tendências de Open Finance e inteligência artificial, com foco em ampliar parcerias e soluções que promovam decisões financeiras mais conscientes e equilibradas.

Assimetria Regulatória

Embora existam diferenças estruturais entre instituições tradicionais e plataformas digitais, o ecossistema caminha para um amadurecimento onde as regras acompanham a complexidade das operações.

O equilíbrio do setor passa pela proporcionalidade regulatória, baseada na operação, no porte e na complexidade dos sistemas. Ajustes graduais de obrigações tendem a fortalecer o ecossistema como um todo, estimulando inovação com segurança. Percebemos a agenda regulatória evoluindo cada vez mais nesta abordagem baseada em tamanho de risco, independente da estrutura e acreditado que a sustentabilidade do negócio está intimamente ligada à esta evolução.

Cartões para a Alta Renda

O recente crescimento de lançamentos de cartões para públicos específicos reflete a evolução da segmentação de dados, onde as instituições substituem ofertas genéricas por produtos que maximizam o engajamento.

A tendência futura é a intensificação da especialização, movendo o mercado para segmentos específicos, como o do empreendedor. Neste sentido, o Cartão iFood Pago auxilia diretamente no fôlego financeiro e na operação diária de milhares de restaurantes brasileiros. A solução tem contribuído para o acesso de micro e pequenos empreendedores ao crédito e ampliado a inclusão financeira digital.

Inteligência Artificial

Embora a inteligência artificial já seja amplamente utilizada no setor para ganhos de eficiência operacional, como atendimento, prevenção a fraudes e automação de processos, ainda há grande espaço para avanço em frentes estratégicas. Entre elas estão a personalização mais profunda, com decisões dinâmicas e contextuais; e a evolução da experiência do usuário, com jornadas mais adaptativas ao longo de todo o ciclo de relacionamento.

No contexto de ecossistemas digitais, como o do iFood Pago, a IA começa a ser aplicada para apoiar decisões financeiras dos empreendedores, como orientação sobre fluxo de caixa, acesso mais adequado ao crédito e recomendações personalizadas de soluções financeiras ao longo da jornada do negócio. Também há avanços no uso da tecnologia para melhorar a oferta de produtos como crédito e parcelamento, sempre com foco em uso ético, seguro e em conformidade com a regulamentação.

O grande desafio para o setor não é tecnológico, mas cultural e de governança: integrar dados de diferentes fontes, garantir qualidade da informação e escalar o uso da IA de forma responsável, transparente e segura. À medida que essas bases se fortalecem, a IA tende a deixar de ser apenas uma ferramenta de eficiência para se tornar um vetor real de geração de valor para empresas e clientes.

Cartões de Benefícios

A atualização [nov/2025] do Programa de Alimentação do Trabalhador (PAT) representa um avanço importante para o setor de benefícios. As novas regras trazem mais transparência, competitividade e, sobretudo, flexibilidade, valores que estão no centro da atuação do iFood Benefícios.

Para o trabalhador: Com a interoperabilidade entre bandeiras e o estímulo à livre escolha, o colaborador passa a ter mais autonomia para usar seu benefício onde e como quiser, dentro das regras do programa.

Para o varejista: A mudança também traz ganhos concretos para o varejo, que terá redução no custo das transações e irá ampliar as formas de recebimento de pagamentos nos estabelecimentos.

Para as áreas de gestão de pessoas: amplia o volume de transações e o acesso de pequenos e médios estabelecimentos ao vale-refeição, ao mesmo tempo em que simplifica a gestão para as empresas, que passam a contar com soluções mais digitais, integradas e alinhadas às necessidades dos seus times. Essa evolução reforça a importância de modelos que unem tecnologia, liberdade e conveniência, ampliando o poder de escolha das pessoas e fortalecendo todo o ecossistema alimentar.

Open Finance

O Open Finance é um instrumento central para aumentar principalidade e engajamento, pois permite compreender o cliente de forma mais completa, oferecer soluções mais relevantes e integrar serviços financeiros de maneira fluida. Quem conseguir traduzir dados em valor percebido pelo cliente tende a se destacar.

Hoje, o uso do potencial do Open Finance pelo mercado ainda está em estágio médio. Já avançamos na infraestrutura e na regulação, mas ainda é preciso criar propostas de valor claras para o consumidor final. O uso mais pleno deve acontecer nos próximos anos, à medida que casos de uso se consolidarem, a educação do consumidor avance e os benefícios fiquem mais tangíveis.



Carlos Mauad
CEO do PagBank

Fatos Relevantes de 2025

O ano foi marcado por avanços relevantes, sendo um deles a consolidação dos pagamentos instantâneos, especialmente o Pix, que ampliou o seu uso em diferentes contextos de consumo, tanto no ambiente físico quanto no digital. O PagBank é um dos grandes responsáveis pelas transações Pix no país, sendo que em torno de 10% delas são feitas pelos nossos clientes.

Outro destaque foi a evolução regulatória, com iniciativas voltadas à modernização do sistema de pagamentos e ao fortalecimento da segurança digital, o que elevou o nível de competição e exigiu uma maior sofisticação tecnológica dos bancos, tradicionais ou não.

Por fim, o Open Finance também ganhou tração prática ao longo do ano, deixando de ser apenas uma infraestrutura regulatória para se tornar um instrumento efetivo de personalização de ofertas, integração de serviços financeiros e melhoria da experiência do cliente, reforçando o papel do Brasil como uma das referências globais nesse tema.

O PagBank em 2025/26

O ano de 2025 foi marcado pela execução consistente da nossa estratégia de consolidar o PagBank como um banco digital completo. Mesmo em um cenário econômico desafiador, marcado por juros elevados e maior seletividade de crédito, entregamos crescimento sólido em receita e lucro recorrente.

Ampliamos a diversificação das receitas, fortalecendo nossas soluções de meios de pagamento e de serviços financeiros. Expandimos nossa carteira de crédito e aumentamos consideravelmente nossa base de clientes, sempre com foco em eficiência operacional e na experiência do cliente.

Para 2026, temos como expectativa intensificar os nossos investimentos em tecnologia, inovação em soluções que ampliem a geração de valor para nossos clientes, mantendo disciplina financeira e foco em rentabilidade sustentável.

Assimetria Regulatória

Houve, sim, uma aproximação importante nos últimos anos, mas persistem diferenças relevantes em exigências de capital, obrigações regulatórias e carga tributária, que impactam, diretamente, os modelos de negócio. Para garantir uma concorrência mais equilibrada, é importante avançar em ajustes que tragam proporcionalidade ao risco, neutralidade tributária e regras claras que incentivem a inovação, mas sem comprometer a estabilidade e a proteção ao consumidor.

Cartões para a Alta Renda

Este crescimento está diretamente relacionado à busca das instituições por maior engajamento e fidelização dos clientes. Como nosso principal público é o empreendedor, temos direcionado nossos esforços para fortalecer a plataforma PagBank e simplificar a gestão da vida financeira em uma única interface. Para isso, utilizamos inteligência artificial e Open Finance, oferecendo uma experiência cada vez mais completa, integrada e personalizada, que apoia o empreendedor na tomada de decisões no crescimento sustentável do seu negócio.

Ou seja, acredito que a busca pelo engajamento continuará, porém, evoluindo para um modelo mais personalizado, focado na entrega de valor percebido, em vez de apenas ampliar vantagens genéricas.

Inteligência Artificial

A inteligência artificial já vem sendo amplamente utilizada para ganhos de eficiência operacional, automação de processos, atendimento e prevenção a fraudes, por exemplo. Contudo, ainda há um potencial significativo para avançar em áreas como personalização financeira em escala, recomendação proativa de produtos e serviços, modelagem de crédito em tempo real e antecipação de necessidades ao longo da jornada do cliente. À medida que a tecnologia amadurece e o uso de dados se torna mais sofisticado, a IA tende a se consolidar como um diferencial competitivo central.

Cartões de Benefícios

A principal distorção regulatória está nas formas de captação de recursos: os bancos podem captar depósitos à vista (conta corrente), depósitos de poupança e a prazo (CDB, LCI, LCA etc.), além de emitir letras financeiras. Já as fintechs, como as Instituições de Pagamento (caso do PagBank), não têm essas possibilidades.

Como as atividades não são as mesmas, a tributação sempre foi diferente, visando, de algum modo, preservar a isonomia. No entanto, em 26 de dezembro do ano passado foi publicada a Lei Complementar nº 224/25, que aumentou a alíquota da Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL) das Instituições de Pagamento: de 9% para 12% nos anos de 2026 e 2027, e para 15% a partir de 2028 — um aumento de 67%.

Como amplamente divulgado, as fintechs trouxeram competição a um mercado extremamente concentrado, incluíram quem os bancos historicamente excluíram e contribuíram para a redução das taxas de juros no país. Dessa forma, esse aumento representa um retrocesso e vai na contramão do que o Brasil precisa, impactando diretamente a base de clientes das fintechs — em sua maioria composta por brasileiros de baixa renda.

Open Finance

○ Open Finance é o instrumento central para a conquista da principalidade e do engajamento dos clientes, porque permite integrar dados, produtos e serviços de uma forma muito mais inteligente e personalizada. Com o consentimento do cliente, é possível entender melhor o seu comportamento financeiro, antecipar necessidades e oferecer soluções mais aderentes ao seu momento de vida, o que fortalece o relacionamento e aumenta a recorrência de uso.

○ Brasil já construiu uma infraestrutura robusta e é referência global no tema, no entanto, ainda temos um longo caminho pela frente. É inegável que o uso pleno do Open Finance deve acontecer de forma gradual e a médio prazo, à medida que novas aplicações se consolidem e o cliente perceba, de forma clara, o valor dessa integração no seu dia a dia financeiro.



Celina Koshimizu
Consultora de Negócios
da FICO



Pablo Morales
Diretor de Parcerias e
Alianças da FICO

Fatos Relevantes de 2025

Os três grandes destaques do mercado de Meios Eletrônicos de Pagamento em 2025 foram:

1) Comércio e Pagamento Agênticos: Em 2025, começamos a ver a concretização do uso da IA agêntica no comércio e nos meios de pagamento eletrônico, a partir do desenvolvimento de soluções e lançamento de protocolos pelos maiores *players* do mercado global, entre os quais as bandeiras Mastercard e Visa, os facilitadores Stripe e PayPal, e o gigante do comércio eletrônico Amazon.com, só para citar alguns nomes. Do ponto de vista do comércio, a preocupação com a transição de uma IA que sugere produtos para uma IA que decide e efetua a compra em nome do consumidor é a perda do relacionamento direto e do domínio dos dados de comportamento e consumo do cliente. Por outro lado, da perspectiva de meios de pagamento, ademais de uma certa miopia em relação aos hábitos de consumo e preferências do cliente, emergem discussões sobre autenticidade do agente de pagamento e responsabilidade no caso de eventuais contestações de compras realizadas. É urgente definir padrões para identificação de agentes de pagamento e estabelecer salvaguardas contra erros no processo de compra via IA. A fraude de primeira parte já é complexa; adicionar agentes de pagamento e comércio agêntico torna o desafio ainda maior.

2) Amadurecimento do Pix: Se para o público geral, o pagamento instantâneo disponível 24x7 é prático e atrativo, para criminosos, tornou-se uma via para dispersão imediata de valores desviados através de golpes e ataques cibernéticos. Por esse motivo, a publicação pelo Banco Central de diversas resoluções que **intensificam as medidas de combate a fraudes** com o Pix foi um fato de destaque ao longo de 2025. São normas que tratam desde o **saneamento de chaves**, com verificação obrigatória de CPFs e CNPJs junto à receita Federal para validar sua regularidade (Resolução BCB nº 457) até o aprimoramento do **Mecanismo Especial de Devolução** (MED 2.0 – Resolução BCB nº 493), permitindo múltiplos bloqueios e devoluções parciais ao longo da cadeia de recebimento, e não apenas na primeira camada de contas. Vale destacar também a publicação de normas

Fatos Relevantes de 2025 (continuação)

que visam ao **aumento da segurança operacional e resiliência** do Sistema de Pagamentos Instantâneos, a exemplo da Resolução BCB nº 524, que instituiu **maior rigor no gerenciamento e monitoramento das Contas de Pagamentos Instantâneos**, que são aquelas mantidas pelas instituições financeiras junto ao Banco Central para liquidação das transações de Pix em tempo real (Contas PI).

Além do aprimoramento dos quesitos de segurança no sistema, há outros aspectos que corroboram com o processo de amadurecimento do Pix. Conforme dados do Banco Central (<https://www.bcb.gov.br/estatisticas/spbadendos?ano=2024>, consultado em 29/12/2025), embora nos últimos 12 meses o volume de pagamentos através do Pix tenha crescido mais que o de cartões de crédito (37% do Pix contra 15% dos cartões de crédito), o ritmo diminuiu em comparação com os 54% de crescimento do ano anterior. Essa **desaceleração** ocorre em um momento em que ainda não havia obrigatoriedade da oferta de **Pix Automático** (estabelecida somente a partir de out/25), nem definição de uma regra padronizada para oferta de **Pix Parcelado** (definição adiada pelo Banco Central, sem prazo determinado). Vale ressaltar também os impactos de notícias falsas, no início de 2025, acerca de uma possível taxação de valores transacionados no Pix.

São diversos fatores que compõem o processo de amadurecimento desse que já se consolidou como o instrumento mais utilizado no país, com mais de 50% das transações de pagamento realizadas ao longo do ano.

3) Encerramento do piloto do Drex: Em novembro, o Banco Central do Brasil anunciou o encerramento do piloto do Drex, apontando para uma mudança de direção na estratégia de moedas digitais no Brasil. Sob a ótica de meios de pagamento, por um lado, o Pix já traz agilidade e segurança para um consumidor doméstico, com disponibilidade 24x7, de forma que o Drex não seria um recurso especialmente atraente. Por outro lado, pensando em transações transfronteiriças, o uso de moedas digitais, sejam operadas pelo Banco Central ou por empresas privadas, trazem muito mais eficiência do que os processos de câmbio tradicionais. Inclusive, tendo isso em vista, a Visa e a Mastercard têm investido em soluções para pagamentos em stablecoins, posicionando-se como facilitadoras da economia digital tokenizada, desafiando a narrativa de que as criptomoedas seriam uma forma de contornar as redes de cartões.

A FICO em 2025/26

Para a FICO®, o ano de 2025 foi marcado por dois lançamentos que reafirmam a posição de **liderança e vanguarda** da empresa no desenvolvimento de soluções para tomada de decisão com aplicação de Inteligência Artificial.

Em primeiro lugar, o anúncio do **FICO® Focused Foundation Model para Serviços Financeiros**, durante nosso evento global, no mês de maio. Trata-se de um modelo fundacional pré-treinado exclusivamente com dados relacionados a serviços financeiros, apresentando-se em dois formatos: um modelo de linguagem natural, o **FICO® Focused Language Model for Financial Services (FLM)** e um modelo para detecção de padrões de transações, o **FICO® Focused Sequence Model for Financial Services (FSM)**. O fato de ser pré-treinado exclusivamente com fontes selecionadas e com conteúdo limitado à indústria financeira contribui para que a precisão de suas respostas seja alta e para que o risco de alucinação seja mínimo, em comparação com modelos generalistas. Além disso, a FICO® desenvolveu uma forma de classificar o nível de confiabilidade da resposta de um modelo de IA – o **Trust Score** – de forma que decisões automatizadas sejam tomadas com segurança e alinhamento às políticas de cada empresa cliente. Essas inovações da FICO® permitirão um salto de qualidade na automatização de processos que demandem interação com linguagem natural, bem como um incremento substancial na capacidade de detecção de fraudes transacionais, sempre de forma transparente e auditável, seguindo os princípios da **IA Responsável**.

Além disso, em outubro de 2025, lançamos a **FICO® Enterprise Fraud Solution – EFS**, que permitirá que as instituições financeiras monitorem de forma **integrada** transações de todo seu **portfólio de produtos**, em todos seus **canais** de contato com o consumidor, ao longo de todo o **ciclo de vida**. Com isso, as instituições conseguirão identificar padrões de comportamento em áreas aparentemente isoladas, podendo se antecipar à ocorrência da fraude, e efetivamente protegendo o consumidor, antes que uma ameaça se concretize. Assim, a EFS em conjunto com o FICO® FFM elevará a prevenção de fraudes a um novo patamar:

Assimetria Regulatória

Bancos e fintechs têm atuação e alcance distintos, o que é bastante claro quando comparamos os públicos com os quais atuam e seus portfólios de produtos. Dessa forma, é bastante complexo definir equivalência de condições regulatórias e tributárias, comparando-se o todo. Ainda assim, vemos movimentos recentes do governo e do Banco Central no sentido de buscar essa equivalência, com aumento das exigências regulatórias e elevação gradual de alíquotas de CSLL, por exemplo.

Se por um lado, alguma assimetria se justifica para fomentar a inovação, por outro, pode gerar distorções competitivas e risco ao sistema financeiro, à medida em que as fintechs ganham escala.

O desafio é preservar o dinamismo do setor enquanto se protegem os consumidores e o sistema financeiro.

Cartões para a Alta Renda

A viabilização desses produtos premium ocorre através de dois pilares principais: taxa de intercâmbio elevada e alocação massiva de verbas de marketing como custo de aquisição de cliente. As instituições apostam no alto *ticket* médio e *lifetime value* (LTV) deste público para justificar os super benefícios que servem para atrair clientes, mas, que consomem uma parcela relevante do valor faturado.

Entretanto, o modelo atual apresenta sinais de insustentabilidade: o mercado brasileiro de alta renda é limitado, gerando uma guerra predatória por *market share*. Olhando para a base total de cartões emitidos (não apenas produtos premium), o percentual de cartões inativos cresce consistentemente, tendo se aproximado de 60%, segundo o Relatório de Monitoramento do Mercado de MEP do 3º trimestre de 2025. Assumindo que esse comportamento ocorre em todos os segmentos, podemos visualizar clientes acumulando múltiplos produtos premium, usufruindo dos benefícios que pontualmente lhe interessam, mas, concentrando o uso em um ou dois cartões principais.

Dessa forma, a tendência é que as instituições comecem a revisar suas estratégias ao observar o LTV real versus projetado. Produtos verdadeiramente diferenciados sobreviverão, mas, a era do super benefício generalizado deve acabar, com instituições priorizando rentabilidade sobre crescimento a qualquer custo.

Inteligência Artificial

Seguem dois exemplos:

1) **Segurança e prevenção de fraudes:** Além de atuar na detecção de transações suspeitas, a IA pode antecipar padrões de fraude ainda não materializados. Com a tecnologia disponível atualmente, é possível olhar para um contexto mais amplo, identificando vulnerabilidades comportamentais através da integração de dados de múltiplos pontos de contato. O FICO® Focused Sequence Model demonstra resultados superiores, com maior taxa de detecção e precisão aprimorada, contribuindo fortemente para uma melhor experiência do usuário, tanto pelo aumento da proteção quanto pela redução de ocorrência de falsos positivos, em comparação com os modelos vigentes. Adicionalmente, a evolução para IA agêntica transformará o trabalho dos analistas de fraude, automatizando triagem de casos, sugerindo ações contextualizadas e atualizando regras dinamicamente, com base em feedback contínuo, criando um sistema antifraude verdadeiramente adaptativo.

2) **Hiperpersonalização de ofertas:** A IA pode revolucionar a individualização de produtos financeiros através da análise contínua de dados transacionais, comportamentais e contextuais, criando ofertas únicas por cliente e momento. Tecnologias como a Plataforma FICO® permitem construir perfis dinâmicos atualizados em tempo real, possibilitando ajustes instantâneos de *cashback*, benefícios baseados em localização/contexto e precificação ajustada ao risco individual. O desafio central não é tecnológico, mas regulatório e ético: algoritmos não viesados, transparência nas decisões, explicabilidade e compliance com normas de proteção ao consumidor. Instituições que dominarem esse equilíbrio entre personalização extrema e IA responsável conquistarão vantagem competitiva sustentável, transformando dados em relacionamentos duradouros, através de ofertas que antecipam necessidades antes mesmo que o cliente as perceba.

Cartões de Benefícios

Sem dúvida, trata-se de uma interferência direta, mas, que chega para forçar uma reestruturação do modelo de negócios das empresas de benefícios.

Para as empresas incumbentes, seu poder de negociação com os grandes clientes e sua capacidade de credenciamento de estabelecimentos eram os pilares centrais para a conquista de mercado e manutenção da rentabilidade. Com as mudanças impostas, essas empresas precisarão se reinventar e oferecer novos diferenciais, tanto para quem contrata quanto para o usuário final dos cartões.

Para as credenciadoras, a interoperabilidade expande o mercado endereçável, permitindo processar transações de múltiplos emissores de vale-refeição/alimentação. Estabelecimentos comerciais beneficiam-se duplamente: maior volume de vendas e potencial redução de taxas pela competição intensificada entre credenciadoras. Cabe ressaltar a responsabilidade das credenciadoras na certificação do ramo de atividade dos estabelecimentos credenciados e no monitoramento transacional para coibir desvios e irregularidades.

Para as empresas contratantes, o impacto é positivo: ganham poder de negociação e flexibilidade para escolher fornecedores, e passam a oferecer a seus funcionários um benefício mais vantajoso, considerando a ampliação da rede credenciada de forma transparente.

E, finalmente, os usuários finais são os grandes vencedores, ao obter liberdade de escolha sobre onde gastar, fim da frustração com estabelecimentos que não aceitam seu cartão, e potencial valorização do benefício pela ampliação de uso.

Open Finance

O Open Finance revoluciona a conquista de principalidade através do conhecimento profundo e contextual do cliente. Com acesso consentido a dados transacionais em outros bancos, as instituições podem criar perfis dinâmicos atualizados em tempo real, possibilitando hiperpersonalização de ofertas. A Plataforma FICO® processa dados transacionais continuamente, permitindo antecipar necessidades, ofertar produtos no momento ideal e criar experiências verdadeiramente individualizadas - transformando dados em relacionamento.

Em termos de uso do potencial do sistema, atualmente, estamos no patamar 4 a 5 de 10. A infraestrutura técnica está operacional, milhões de consentimentos foram dados e casos de uso básicos funcionam bem - principalmente consultas para crédito e agregação de contas. Contudo, ainda não exploramos aplicações mais sofisticadas como pagamentos contextuais, gestão financeira preditiva ou experiências verdadeiramente integradas que gerem valor perceptível ao cliente final.

Poderá haver um avanço significativo em um horizonte de 3 a 5 anos, dependendo menos de tecnologia ou regulação, e mais da emergência de modelos de negócio que incentivem colaboração sobre competição. O mercado precisa de catalisadores: casos de uso transformadores ou pressão competitiva externa que torne a adoção do Open Finance uma vantagem estratégica.



Célio Lopes

Diretor de Serviços Financeiros do Grupo Pão de Açúcar

Fatos Relevantes de 2025

1. **Mudanças regulatórias** promovidas pelo Banco Central e pelo CMN em relação às fintechs e também no pagamento de benefícios vinculados ao PAT.
2. Ampliação do uso de **inteligência artificial** na gestão de crédito, atendimento a clientes, simplificação e eliminação de processos, entre outros, gerando melhores resultados financeiros e melhorando a experiência dos clientes.
3. **Fraudes cibernéticas no ambiente do Pix**, que geraram perdas milionárias a algumas empresas do setor de meios de pagamento.

O Grupo Pão de Açúcar em 2025/26

Em serviços financeiros, demos continuidade à geração de caixa e crescimento de vendas, aumentando a participação dos serviços financeiros próprios nas vendas e nos resultados da companhia. Vendemos a nossa participação acionária na Financeira Itaú CBD (FIC), pendente de aprovação pelo Banco Central, que gera um caixa importante para a companhia e permite a negociação de novos arranjos com bancos, financeiras e seguradoras para os canais físico e digital do Pão de Açúcar e Extra a partir de 2026.

Assimetria Regulatória

Na minha opinião, não operam e não devem operar em condições equivalentes do ponto de vista regulatório e tributário.

Entendo que os ajustes promovidos recentemente pelo Banco Central com relação à governança, relação capital x patrimônio e condições mínimas para poder operar de acordo com as condições regulatórias foram bem estruturados e na medida certa. Melhora a governança, dificulta fraudes e lavagem de dinheiro, aumentando a responsabilidade das menores instituições financeiras.

Haverá um aumento de custos de governança e regulatório, além do capital mínimo mais elevado.

Além da regulação pelo Bacen, houve um aumento de CSLL para financeiras e fintechs.

Tudo isto vai provocar uma onda de fusões e aquisições de SCD's e IP's, encerramento de alguns negócios e uma corrida das empresas para se regularizar perante o Bacen.

Um futuro aperfeiçoamento poderá ser uma maior aproximação regulatória e tributária de fintechs que superem determinado patamar de faturamento em relação às obrigações de grandes instituições financeiras.

Precisamos nos conscientizar que o Brasil é referência mundial em meios de pagamento (Pix, por exemplo) e concessão de crédito (BNPL, por exemplo) e o Banco Central foi primordial no desenvolvimento do país nesta frente.

Cartões para a Alta Renda

Este boom se justifica pela maior rentabilidade destes cartões, ao mesmo tempo em que geram melhores experiências aos clientes.

Algumas variantes premium de cartões de crédito se tornaram comuns, gerando, por exemplo, salas VIP lotadas. Alguns programas de relacionamento diminuirão a concessão de pontos/cashback para melhorar a rentabilidade.

Alguns emissores também dificultaram a isenção de anuidade.

Ao mesmo tempo, recentemente foram lançados cartões “ultra-VIPs” com benefícios incríveis para clientes de altíssima renda.

Entendo que ainda veremos uma intensificação deste movimento.

Inteligência Artificial

A IA está deixando de ser novidade e sendo cada vez mais utilizada de forma prática.

Em meios de pagamento ela tende a ser utilizada de forma invisível para os clientes. Deve influenciar cada vez mais na escolha do meio de pagamento e na escolha do crédito mais adequado a suas necessidades de curto a médio prazo.

IA pode influenciar cada vez mais a vida financeira dos clientes, neste caso com forte peso do Open Finance. As empresas do setor devem seguir melhorando seus modelos para serem cada vez mais parceiras de seus clientes, com ofertas cada vez mais adequadas com preços cada vez mais adequados.

Cartões de Benefícios

Os clientes serão os grandes ganhadores, com serviços mais flexíveis, maior rede de aceitação e possivelmente maiores benefícios.

As empresas tradicionais de benefícios precisarão se adaptar à mudança regulatória. A rede de aceitação deixa de ser um ativo destas empresas. A rentabilidade será bastante pressionada.

As novas empresas de benefícios poderão ser beneficiadas por terem o modelo de negócio e operacional semelhantes à nova regulação.

Há mais de 300 empresas de benefícios espalhadas pelo país e deveremos ter novos entrantes, em especial varejistas do setor alimentar e algumas fintechs.

Benefícios serão a base para as empresas fazerem cross-selling, ofertando serviços adicionais para os clientes.



Daniel Davanço

Country head de pagamentos e serviços financeiros para
PMEs do Mercado Pago

Fatos Relevantes de 2025

Para nós, em 2025 conseguimos acompanhar algumas inovações que passaram a ser aplicadas de forma mais concreta no dia a dia dos consumidores e das PMEs. Escolhendo três movimentos como solicitado, consideraria os seguintes:

1. O primeiro é a aderência cada vez maior ao **Open Finance**. Avançamos bastante no entendimento e, principalmente, nas aplicações práticas dessa agenda, especialmente na oferta de crédito mais personalizado. Foi possível ganhar agilidade e fazer um uso mais inteligente dos dados compartilhados, o que tem gerado ganhos relevantes de eficiência na análise de risco, ampliado a emissão de cartões e proporcionado melhores condições de crédito para as PMEs. Ao mesmo tempo, esse movimento impulsiona a competitividade do setor e fortalece a inclusão financeira. Para este ano, a tendência é acompanhar uma evolução ainda maior.

2. Outra frente que gostaria de reforçar é o crescimento da busca por educação e organização financeira. Temos observado esse movimento tanto no comportamento dos empreendedores quanto na adoção de ferramentas. Um exemplo claro disso são os Cofrinhos, produto que vem sendo muito bem aceito pelos clientes PJ do Mercado Pago, funcionando como uma ferramenta de reserva financeira com rendimento atrelado ao CDI. São instrumentos simples de organização, planejamento e rentabilização, que ajudam os pequenos empreendedores a poupar com objetivos claros — seja para emergências, formação de capital de giro ou investimentos.

3. Por fim, destaco o avanço consistente da Inteligência Artificial no setor financeiro, que deixou de ser apenas uma promessa e passou a ter aplicações concretas no dia a dia dos meios de pagamento. A IA vem sendo fundamental para tornar as operações mais seguras, com melhorias relevantes na prevenção a fraudes, além de permitir análises de crédito mais rápidas e precisas e ofertas cada vez mais personalizadas para consumidores e empreendedores. Esse uso mais inteligente da tecnologia tem elevado o nível de eficiência do mercado como um todo, sustentando o crescimento dos pagamentos digitais com mais confiança, agilidade e melhor experiência para os usuários.

O Mercado Pago em 2025/26

Em 2025, demos continuidade à nossa estratégia de apoiar e resolver os principais desafios de pequenos e médios empreendedores, ampliando o papel do Mercado Pago como instituição financeira do Grupo Mercado Livre. Seguimos evoluindo nas soluções de pagamento, banking, crédito e gestão, sempre com foco em simplificar a operação dos negócios e impulsionar o crescimento dos nossos clientes.

Ao longo do ano, avançamos em marcos importantes que reforçam essa trajetória, como o lançamento da Conta Negócio e os Cofrinhos para sellers, além da evolução consistente do nosso portfólio de produtos e do engajamento dos empreendedores com o ecossistema.

Um dos grandes destaques segue sendo o Sistema de Gestão do Mercado Pago, lançado em 2024, e que ao longo de 2025 já apresenta resultados relevantes em adoção, uso e impacto na rotina dos vendedores. A solução vem se consolidando como um pilar estratégico para integrar vendas dentro e fora do marketplace, oferecendo uma gestão cada vez mais completa para PMEs e fortalecendo o vínculo dos empreendedores com o ecossistema.

Na frente de crédito, mantivemos um crescimento consistente ao longo de 2025, com avanços importantes na carteira. No terceiro trimestre de 2025, registramos um aumento de 83% em relação ao mesmo período do ano anterior, totalizando US\$ 11 bilhões. O Mercado Pago já originou crédito para 22 milhões de pessoas no Brasil.

Para 2026, nossa expectativa é seguir expandindo essa estratégia de forma sustentável, aprofundando a oferta de soluções financeiras e de gestão, investindo em tecnologia e inovação e ampliando o impacto positivo sobre os empreendedores da América Latina, sempre com foco em eficiência, solidez e geração de valor no longo prazo.

Assimetria Regulatória

Na nossa visão, o ambiente regulatório brasileiro evoluiu muito nos últimos anos e foi fundamental para ampliar a concorrência e promover a inclusão financeira, especialmente com a entrada e o crescimento das fintechs. Reconhecemos que o debate sobre a carga tributária do setor financeiro é legítimo, mas entendemos que eventuais mudanças precisam ser feitas com cuidado para não comprometer os avanços conquistados em inovação, digitalização e acesso a serviços



financeiros por milhões de brasileiros. Medidas que aumentem custos de forma desproporcional tendem a afetar justamente os modelos mais eficientes e centrados no cliente, reduzindo a competitividade.

Ao mesmo tempo, os meios eletrônicos de pagamento vêm ampliando o acesso a serviços, reduzindo fricções nas transações e impulsionando a digitalização da economia há muitos anos. O crescimento acelerado dessas soluções mostra como a inovação - aliada principalmente às novas tecnologias, à IA, atendendo às necessidades e novos comportamentos dos consumidores -, quando estimulada por um ambiente regulatório equilibrado, gera ganhos concretos para todos os impactados - consumidores e empresas -, eleva o padrão de serviços do setor e fortalece um ecossistema mais moderno, competitivo e inclusivo.

Inteligência Artificial e Open Finance

A Inteligência Artificial já vem gerando ganhos importantes de eficiência operacional no setor, mas seu verdadeiro potencial está cada vez mais conectado à transformação da experiência do usuário, com decisões em tempo real, maior personalização e serviços financeiros mais acessíveis. Nos Meios Eletrônicos de Pagamento, ainda há um espaço enorme para ampliar o uso da IA principalmente no relacionamento com o cliente, no atendimento inteligente e na integração de dados para orientar decisões financeiras de forma proativa.

No Mercado Pago, por exemplo, avançamos de forma concreta nessa direção com o lançamento do Assistente Pessoal desenvolvido com IA, que já permite aos usuários realizar dezenas de funcionalidades do app por meio de comandos de voz ou texto, como pagamentos, transferências via Pix, consultas de saldo e organização de recursos nos Cofrinhos. A proposta é que essa tecnologia evolua rapidamente para atuar como um verdadeiro consultor financeiro, personalizando interações, sugerindo organização de orçamento, metas de poupança e, no futuro, apoiando até na compreensão de crédito e gestão de segurança da conta .

Quando combinamos IA com Open Finance, o potencial se amplia ainda mais. A tecnologia deixa de ser apenas um motor de automação e passa a viabilizar análises de crédito mais precisas, ofertas sob medida e decisões quase instantâneas, usando dados compartilhados de forma segura e consentida. Já observamos impactos relevantes dessa integração na ampliação do acesso ao crédito, na emissão de cartões e na melhoria das condições para clientes e PMEs.



Daniel Monteiro

Diretor de seguros, conta e cartão do banco BV

Fatos Relevantes de 2025

Consolidação e evolução do Pix ficaram evidentes em 5 de dezembro, quando dados do Banco Central apontaram que o Pix ultrapassou a marca de 300 milhões de transações realizadas em um único dia. Mais do que a instantaneidade, esse resultado reforça a centralidade da experiência do cliente como fator decisivo na escolha da instituição financeira, com aplicativos e carteiras digitais assumindo papel estratégico na jornada de pagamento. A evolução seguiu com novas funcionalidades, como o Pix Automático para pagamentos recorrentes.

Outro fator de destaque foi o **avanço decisivo da inteligência artificial** no mercado de cartões, impulsionando a prevenção de fraudes com modelos que analisam mais de 1 trilhão de dados em menos de 50 milissegundos e elevam a proteção em até 300% — como relatado por players globais como Mastercard e Visa. Além disso, o mercado evoluiu suas jornadas digitais, com IA aplicada à melhoria de fluxos, redução de rechamadas e aumento de resolutividade, reforçando segurança, personalização e experiência em um ano em que o setor também avançou em tokenização, biometria e pagamentos em tempo real.

E, em terceiro, o **endurecimento regulatório para fintechs**. O Banco Central passou a exigir autorização prévia para o início das operações de Instituições de Pagamento, encerrando a lógica do “crescer primeiro, regular depois”. O movimento elevou os custos de compliance e acelerou a consolidação por meio de fusões e aquisições, nivelando as expectativas prudenciais.

O BV em 2025/26

2025 foi um período de resiliência e crescimento para o banco BV. Em um ambiente de juros elevados, o BV comprovou a solidez do seu modelo de negócios, alcançando lucro líquido de R\$ 1,4 bilhão no acumulado dos nove primeiros meses, +18,6% em relação ao mesmo período de 2024, e mantendo a rentabilidade (ROE) em 15,0%, patamar recorde que reflete disciplina na gestão de riscos e diversificação de receitas. Consolidamos a liderança histórica em financiamento de veículos leves usados e expandimos de forma robusta em motos, pesados e empréstimos com garantia de veículo.

Ao longo do ano, evoluímos o aplicativo, com produtos e serviços mais simples, intuitivos e seguros, e aprofundamos uma cultura *data driven*, com uso consciente da IA para elevar a experiência, a eficiência e a robustez operacional.

Em cartões, o BV avançou com uma nova plataforma mais moderna, jornadas digitais aprimoradas, *sub-home* 2.0 personalizada, evolução em limites e crédito com Open Finance, integração crescente com wallets e melhorias significativas na experiência e no NPS.

Para 2026, esperamos uma desaceleração gradual do crescimento econômico, tanto doméstico quanto global. Vemos um cenário positivo para o mercado de veículos e acreditamos que o pico da inadimplência tenha ocorrido em 2025, abrindo espaço para melhora nas condições de crédito. A redução da Selic ao longo do ano deve favorecer a expansão do crédito. Nosso foco estará na expansão qualificada da carteira em canais digitais, no fortalecimento do relacionamento para conquistar principalidade e na diversificação além do financiamento automotivo, avançando como um organizador financeiro completo para os clientes.

Assimetria Regulatória

Bancos e fintechs ainda não operam sob equivalência plena regulatória e tributária. Instituições tradicionais, como o BV, estão sujeitas a regras prudenciais mais rigorosas, com exigências de capital e custos de observância superiores; as fintechs, historicamente, se beneficiaram de um arcabouço mais leve, o que impulsionou seu crescimento. Para uma concorrência equilibrada, é desejável avançar no princípio de “mesma atividade, mesmo risco, mesma regulação”, com proporcionalidade por risco e porte, inclusive para fintechs e big techs com relevância sistêmica. A interoperabilidade e a padronização, impulsionadas pelo Open Finance, são cruciais para que a competição se dê por eficiência e inovação, e não por arbitragem regulatória.

Cartões para a Alta Renda

Os cartões voltados ao público de alta renda se diferenciam pela oferta de experiências e benefícios desenhados para um perfil cada vez mais exigente, que valoriza altos níveis de personalização, exclusividade e atenção por parte das instituições. Nesse contexto, o cartão deixa de ser um produto isolado e passa a atuar como hub de um ecossistema mais amplo, conectando soluções financeiras e não financeiras de forma integrada. A sustentabilidade desse modelo está apoiada na rentabilidade da visão do cliente, nas taxas de intercâmbio mais elevadas, receitas de anuidade e, principalmente, em um alto volume de gastos por cliente. A viabilização desses portfólios vem com a venda de outros produtos e serviços bancários associados e, conseqüentemente, a principalidade do cliente.

A tendência é de continuidade e intensificação desse movimento, com ofertas que integram de forma crescente os mundos físico e digital, por meio de lounges, experiências premium e benefícios sob medida. Iniciativas como o lançamento dos cartões Mastercard World Legend e Visa Infinite Privilege exemplificam essa evolução, que exige, contudo, segmentação criteriosa do público elegível, de modo a preservar a sustentabilidade econômica e o caráter distintivo que sustenta a proposta de valor dos programas premium.

Inteligência Artificial

A IA já se consolidou como importante alavanca de eficiência no setor financeiro, especialmente na automação de processos, na prevenção a fraudes e na otimização operacional. Ainda assim, o potencial da tecnologia nos meios eletrônicos de pagamento está longe de ser explorado em sua plenitude.

Um primeiro vetor relevante de evolução está na hiperpersonalização da experiência do cliente. A IA permite avançar para além de ofertas genéricas, viabilizando jornadas de pagamento altamente individualizadas. Isso inclui a capacidade de antecipar necessidades do consumidor, sugerindo o método de pagamento mais adequado para cada contexto de compra ou apresentando opções de crédito e parcelamento de forma preditiva e contextual, a partir do comportamento de consumo e do momento da jornada.

Outro campo com grande espaço para evolução é a análise de crédito comportamental em tempo real. Em vez de depender exclusivamente de dados históricos e modelos estáticos, a aplicação de IA possibilita a incorporação de um volume massivo de dados alternativos e transacionais, construindo perfis de risco dinâmicos e mais precisos. Esse avanço tende a viabilizar uma concessão de crédito mais justa e inclusiva, com taxas e limites ajustados ao comportamento financeiro real do cliente.

Por fim, vejo um enorme potencial no A2A: nas compras online, o modelo *agent-to-agent* funciona quando um agente de IA autorizado pelo usuário envia mandatos digitais criptografados para outro agente, do lojista ou do provedor de pagamentos, que valida a intenção, monta o carrinho e executa a transação de forma segura e auditável, usando protocolos como o AP2 e comunicação A2A. Essa lógica pode mudar estruturalmente a forma como os produtos são precificados e como fazemos compras.

Cartões de Benefícios

O Decreto 12.712/25 representa uma modernização necessária ao modelo das empresas de benefícios, com mais concorrência e transparência — longe de ser “interferência direta”.

- Empresas de benefícios: o fim da exclusividade de redes via interoperabilidade eleva a competição e exige adaptação de oferta e operação.
- Credenciadoras: ganham ao aceitar mais bandeiras e ampliar o alcance nas maquininhas.
- Clientes (empresas e trabalhadores): as contratantes precisam de gestão atenta para garantir portabilidade; os usuários finais ganham liberdade de escolha, com vale aceito em rede mais ampla.
- Saldo: trabalhadores e estabelecimentos menores tendem a ganhar; grandes players com arranjos fechados e taxas elevadas perdem espaço em um ambiente mais competitivo e transparente.

Open Finance

O Open Finance é um instrumento estratégico para que as instituições financeiras conquistem a principalidade e aumentem o engajamento dos clientes. Com o consentimento do usuário, ele oferece uma visão completa e integrada da vida financeira, criando oportunidades para experiências mais relevantes. Com acesso a esses dados, as instituições podem oferecer produtos e serviços altamente personalizados e com condições mais vantajosas, como crédito adequado ao perfil, investimentos mais rentáveis e soluções de gestão financeira integrada, gerando valor e fortalecendo o relacionamento com o cliente.

Apesar do avanço, o uso do potencial do Open Finance ainda é limitado: numa escala de 0 a 10, estamos em torno de 4 ou 5. O Brasil é referência global, com 110 milhões de consentimentos registrados em outubro de 2025 segundo o Bacen, mas a aplicação prática ainda se concentra na visualização de dados para ofertas de crédito. O verdadeiro potencial está na iniciação de pagamentos e na criação de novos modelos de negócio, áreas que ainda estão em fase de amadurecimento. Grande parte dos usuários ainda desconhece algumas funcionalidades, que precisam ser amplamente comunicadas e aplicadas em casos de uso no futuro próximo.

O uso pleno do potencial do Open Finance deve ocorrer em um horizonte de 3 a 5 anos. Com a evolução regulatória, o aumento da confiança do consumidor e o avanço tecnológico, espera-se um ecossistema mais robusto e casos de uso cada vez mais sofisticados.



Daniel Oliveira

Vice-presidente de Pagamentos da Evertec Brasil

Fatos Relevantes de 2025

Em 2025, o mercado de Meios Eletrônicos de Pagamento foi fortemente impactado pela intensificação de ataques hackers e incidentes de segurança envolvendo diferentes elos do ecossistema financeiro. Segundo levantamento da ISH Tecnologia, o setor foi o principal alvo de cibercriminosos no Brasil, concentrando 20,18% de todos os ataques registrados no primeiro trimestre. Entre janeiro e março, foram mais de 132 mil tentativas de invasão, o que equivale a mais de duas por minuto. Esse aumento da frequência e da sofisticação das ofensivas, direcionadas tanto a instituições financeiras quanto a provedores de tecnologia e infraestrutura, colocou a cibersegurança no centro da agenda estratégica do setor. Como resposta, houve uma aceleração relevante de **investimentos em proteção de ambientes críticos**, monitoramento contínuo, autenticação forte e uso de inteligência artificial para detecção e prevenção de fraudes, além de maior integração entre áreas de tecnologia, risco e negócios. A segurança deixou de ser um tema reativo e passou a ser tratada como um fator essencial de resiliência e continuidade operacional.

Outro destaque do ano foi o **avanço do arcabouço regulatório para modelos de Banking as a Service**, impulsionado justamente pela necessidade de maior governança em um ambiente cada vez mais distribuído e interconectado. Em novembro, o Banco Central e o Conselho Monetário Nacional publicaram a regulamentação oficial do BaaS, definindo responsabilidades entre instituições licenciadas e parceiros tecnológicos, além de regras de gerenciamento de riscos, controles internos e requisitos de segurança. Essa regulação cria bases mais sólidas jurídicas. O movimento reorganiza um setor que até então funcionava de forma difusa.

Fatos Relevantes de 2025 (continuação)

Também **vimos o Pix completar seu quinto ano de existência**. Ele, que já vinha se consolidando como um dos principais meios de pagamento no Brasil, alcançou a marca de R\$ 30 trilhões transacionados no ano, segundo o Banco Central. Desde seu lançamento em 2020, já foram transferidos o equivalente a 6,4 vezes o PIB brasileiro. Novos recursos, como o Pix Automático, ampliaram casos de uso e reforçaram sua centralidade na economia digital. A robustez e a escala da infraestrutura brasileira passaram a ser observadas por outros países da região como benchmark em pagamentos instantâneos, interoperabilidade e inclusão financeira, posicionando o Brasil como um dos principais polos de inovação em pagamentos na América Latina. Segurança do Pix também virou um tema central para todas as instituições conectadas ao Banco Central.

Com esses marcos, pode-se afirmar que **2025 representou o ano de amadurecimento estrutural para o mercado de pagamentos**. A segurança consolidou-se como pilar estratégico, a regulação surgiu como catalisadora de confiança, e a inovação reafirmou-se como motor de competitividade e inclusão. Esse tripé posiciona o mercado em um novo patamar, no qual o futuro dos pagamentos será definido pela capacidade de equilibrar essas três dimensões de forma sustentável e integrada.

A Evertec Brasil em 2025/26

Foi um ano de consolidação, crescimento consistente e evolução estratégica para a Evertec. No terceiro trimestre, reportamos um crescimento de 6% no EBITDA e 8% da receita em relação ao 3T24. Na América Latina, o avanço de 19%, impulsionado principalmente pela operação brasileira, reforça o Brasil como um dos principais pilares estratégicos do grupo e um mercado central para nossa expansão regional.

Mantivemos um ritmo robusto e disciplinado de investimentos, com mais de R\$ 30 milhões destinados à pesquisa e desenvolvimento no Brasil para acelerar a aplicação de inteligência artificial, além de aproximadamente US\$ 90 milhões em capex [projeção de investimentos] voltados à modernização de plataformas, eficiência operacional e evolução contínua das soluções oferecidas aos clientes.

O ano também foi marcado por movimentos estruturantes de crescimento inorgânico. Em outubro, concluímos a aquisição de 75% da Tecnobank, empresa especializada em soluções de registro digital de contratos de financiamento de veículos e serviços associados ao crédito automotivo. A operação amplia nossa atuação em um segmento adjacente e altamente estratégico ao nosso core de tecnologia financeira, adicionando capacidades relevantes em infraestrutura, eficiência e compliance ao ecossistema da Evertec. Trata-se da terceira aquisição da nossa empresa no Brasil que, somada às anteriores, representa um investimento superior a R\$ 3,4 bilhões em M&A no país.

Outro marco importante foi a conclusão da unificação da Sinqia sob a marca Evertec Brasil. Mais do que um rebranding, foi uma estratégia de integração global que nos permite acelerar sinergias, integrar competências e simplificar a experiência dos clientes. Operar com uma marca única reforça nosso posicionamento como uma das plataformas de tecnologia financeira mais completas da América Latina e Caribe, apoiando a transformação do sistema financeiro em um ambiente cada vez mais digital e dinâmico.

Para 2026, seguimos focados em aprofundar nossa liderança em meios de pagamento eletrônicos, ampliar o uso estratégico de inteligência artificial em produtos e operações, capturar as sinergias das integrações recentes e continuar entregando valor sustentável aos nossos clientes, com disciplina financeira e visão de longo prazo.

Assimetria Regulatória

Embora tenha havido avanços importantes nos últimos anos, instituições bancárias tradicionais ainda operam sob um arcabouço regulatório e fiscal historicamente mais exigente, com elevados requisitos de capital, compliance, governança e recolhimento de tributos. Já fintechs e novos entrantes, especialmente aqueles estruturados como instituições de pagamento ou que operam por meio de parcerias, atuam em um ambiente regulatório mais flexível, o que favoreceu a inovação e o surgimento de novos modelos de negócio. Em 2025, por exemplo, o Banco Central registrava mais de 1.200 instituições de pagamento e fintechs autorizadas, frente a pouco mais de 160 bancos, evidenciando a diversidade do ecossistema.

Esse desequilíbrio parece estar sendo gradualmente endereçado pelo regulador. O Banco Central tem avançado em uma abordagem baseada em atividade e risco, buscando alinhar as exigências regulatórias ao impacto sistêmico e ao perfil de atuação de cada instituição, independentemente de seu porte ou origem. A regulamentação de modelos como Banking as a Service (Resolução Conjunta nº 16/2025) e a ampliação das responsabilidades sobre parceiros e terceiros caminham nessa direção, ao reduzir lacunas e tornar mais claras as obrigações de cada participante.

O desafio parece ser encontrar o ponto de equilíbrio entre inovação e concorrência justa. Serviços equivalentes caminham para estarem sujeitos a requisitos similares de segurança, gestão de riscos, proteção ao consumidor e integridade operacional, preservando, ao mesmo tempo, um ambiente que continue estimulando a inovação e que seja seguro. Um ambiente regulatório previsível, baseado em risco e alinhado à realidade digital do setor é fundamental para suportar o crescimento saudável e sustentável do ecossistema financeiro brasileiro no longo prazo. O principal ajuste não está em eliminar diferenças, mas em assegurar proporcionalidade e isonomia.

Cartões para a Alta Renda

O crescimento da oferta de cartões voltados ao público de alta renda nos últimos anos está diretamente ligado à maior sofisticação dos modelos de monetização e ao uso intensivo de dados para segmentação.

Paralelamente, o próprio amadurecimento da infraestrutura de pagamentos e dos meios digitais ampliou a eficiência operacional do sistema como um todo.



Essa escala e eficiência são fundamentais não apenas para sustentar ofertas mais sofisticadas, mas também para viabilizar soluções simples, acessíveis e de baixo custo voltadas a camadas mais amplas da população.

Do ponto de vista de tendência, o movimento de cartões premium não deve desacelerar. O foco passa a ser menos volume e mais relevância, com propostas de valor mais personalizadas e integradas ao comportamento do cliente. A hiperpersonalização baseada em dados e experiências exclusivas será o diferencial competitivo, enquanto a sustentabilidade desse modelo depende de um ecossistema equilibrado, no qual inovação, eficiência e inclusão avancem de forma complementar.

Inteligência Artificial

A inteligência artificial já se consolidou como um importante vetor de eficiência nos Meios Eletrônicos de Pagamento, especialmente em automação, atendimento, desenvolvimento de software e prevenção a fraudes. Ainda assim, grande parte das aplicações hoje é incremental, focada em ganhos operacionais, quando há espaço relevante para usos mais estruturais, ligados a crescimento, personalização e tomada de decisão em tempo real.

O cenário brasileiro confirma essa maturação. Segundo a Pesquisa Febraban 2025, 80% dos bancos já utilizam IA e IA generativa, com ganhos médios de 11,4% em eficiência.

Na Evertec, a IA é tratada como um pilar estratégico, dentro de uma visão AI First, que conecta eficiência, inovação e crescimento. A empresa destinou mais de R\$ 30 milhões em pesquisa e desenvolvimento para acelerar o uso de inteligência artificial em suas operações e soluções, combinando tecnologia, governança e capacitação de pessoas. Mais de mil colaboradores já passaram por programas estruturados de treinamento, e centenas de desenvolvedores utilizam ferramentas de IA no dia a dia, com ganhos claros de produtividade.

Uma das fronteiras mais promissoras está nos agentes de IA aplicados diretamente aos pagamentos. Esses agentes devem permitir maior autonomia na execução de transações, otimização de rotas e gestão de recorrências. Iniciativas globais, como o Agent Pay da Mastercard, sinalizam que esse modelo deve ganhar escala nos próximos anos, abrindo caminho para uma nova fase dos pagamentos digitais.

Cartões de Benefícios

O Decreto nº 12.712/2025 deve ser entendido menos como uma interferência direta e mais como uma tentativa de modernização do mercado de benefícios, ao estabelecer interoperabilidade, limites de tarifas e maior transparência.

Para as empresas de benefícios, o novo arcabouço regulatório eleva exigências de governança e compliance, reduzindo práticas comerciais pouco claras ou baseadas em barreiras artificiais de aceitação. Players com escala, capacidade tecnológica e maturidade regulatória tendem a se beneficiar de um ambiente mais previsível, ainda que enfrentem pressão sobre margens no curto prazo, enquanto modelos menos robustos perdem competitividade.

Para as credenciadoras, o decreto abre espaço para maior racionalidade operacional e ampliação da aceitação, com potencial de aumento de volume transacional e integração ao ecossistema de meios de pagamento. Esse ganho, porém, vem acompanhado da necessidade de investimentos em adaptação tecnológica e monitoramento contínuo para garantir a correta categorização e uso dos benefícios.

Sob a ótica das empresas contratantes, há ganhos relevantes em previsibilidade e governança, com redução de riscos trabalhistas e jurídicos e reforço do propósito original do benefício, ainda que algumas flexibilidades comerciais sejam reduzidas.

Já para os usuários finais, o impacto é positivo no médio prazo: maior liberdade de escolha, transparência e experiência ampliada, mesmo que ajustes iniciais na rede de aceitação sejam necessários.

Open Finance

O Open Finance já se consolidou como uma das agendas estruturantes do sistema financeiro brasileiro. Ao permitir o compartilhamento seguro e padronizado de dados e serviços, ele cria as bases para um novo patamar de competição, no qual a diferenciação deixa de estar apenas no produto e passa a estar na capacidade de transformar informação em relacionamento. Para os players, isso se traduz em maior possibilidade de personalização, aumento de principalidade e fortalecimento do engajamento, na medida em que o cliente passa a perceber valor em soluções alinhadas ao seu comportamento real de consumo, crédito e investimentos.

Do ponto de vista de adoção, o avanço é relevante, mas ainda aquém do potencial. Em 2025, o Open Finance Brasil registrou mais de 37 milhões de consentimentos ativos, sendo 99% de pessoas físicas. Ainda assim, a penetração segue limitada: apenas 28% da população bancarizada havia aderido até agosto de 2025 e entre empresas (PJs) esse índice não passou de 3%. Os indicadores de maturidade refletem que houve leve evolução no uso por consumidores, mas estagnação — e até retração — no ecossistema empresarial, evidenciando dificuldades de escala, monetização e construção de propostas de valor claras.

No campo regulatório, o Banco Central cumpriu um papel decisivo ao fortalecer a infraestrutura e reduzir ambiguidades. A obrigatoriedade de adesão para grandes instituições e a atualização contínua dos padrões técnicos consolidaram o Open Finance como política de Estado, não como iniciativa voluntária. No entanto, regulação e infraestrutura, por si só, não garantem adoção nem relevância. O desafio agora é menos normativo e mais estratégico.

Persistem gargalos importantes. As taxas de sucesso das transações ainda estão muito abaixo do padrão esperado para um sistema financeiro de missão crítica, o que afeta diretamente a confiança do usuário e a disposição das instituições em construir jornadas mais complexas. Além disso, em muitos casos, **o Open Finance ainda é tratado internamente como um item de compliance, e não como uma alavanca de negócio. Isso limita a criação de experiências diferenciadas e reforça a percepção, por parte do consumidor, de que o benefício é difuso ou pouco tangível.**

Nesse contexto, é razoável afirmar que o Brasil se encontra em um estágio intermediário de maturidade. Avançou de forma consistente em governança e arquitetura, mas ainda está distante do uso pleno do potencial do Open Finance como motor de crescimento e inovação. A consolidação deve ocorrer ao longo dos próximos cinco a sete anos, à medida que a confiabilidade técnica se aproxime de padrões internacionais, os casos de uso se tornem mais claros e os dados passem a ser efetivamente convertidos em experiências personalizadas, simples e relevantes.



Denis Silva
CEO do Efí Bank

Fatos Relevantes de 2025

O Pix passou por uma evolução regulatória muito importante, e acredito que esse movimento irá continuar em 2026, com foco na segurança. O Pix, hoje, já é muito mais que uma transferência. Existem muitas empresas que exploram zonas cinzentas na regulação do Pix para estruturar negócios, sem muita transparência. Em 2025, o Banco Central determinou normas mais claras para algumas atividades, e esperamos que esse movimento continue em 2026.

Outro avanço de 2025 foram os passos importantes dados no âmbito da duplicata escritural. Vejo a duplicata escritural como uma nova oportunidade para trazer visibilidade a um mercado que é muito marginal – afinal, muita coisa no Brasil é feita com duplicata mercantil. É um mecanismo que vai trazer muita luz ao mercado de recebíveis e ajudará a ampliar o acesso ao crédito – e 2025 foi um ano-chave neste sentido. E este tema está diretamente ligado ao meio de pagamento, porque existe uma compra por trás, envolve uma transferência de recurso.

E, ainda dentro dos meios de pagamento, entendo que 2025 foi mais um ano de avanço das jornadas integradas, em que o atrito continuou caindo. Mas a segurança não está acompanhando esse movimento no mesmo passo. Precisamos trazer uma experiência mais fluida, e essa evolução de segurança vai ser muito importante para a confiabilidade do mercado.

O Efi Bank em 2025/26

Para o Efi Bank, 2025 foi um ano de grandes marcos, em que nos fortalecemos para 2026. No crédito, originamos R\$ 200 milhões só com antecipação de recebíveis, um número bastante representativo. Tivemos um saldo muito grande e positivo, não só na antecipação de recebíveis, mas também em produtos como capital de giro. Ou seja, apesar de também sermos afetados por tudo que o mercado está sofrendo (sobretudo a alta taxa de juros), atingimos uma maturidade muito boa. Na parte de crédito, foi um ano muito bom, mesmo com os desafios.

Olhando para 2026, há a perspectiva de a Selic cair com a desaceleração da inflação, mas também de aceleração da inadimplência. Quando os juros caem, logicamente isso aumenta a oportunidade para o cliente, e entendemos que precisamos oferecer os melhores serviços.

Olhando para a atuação no mercado de pagamentos, nossa posição é forte e madura, com Pix e boleto bem estruturados, e com perspectiva de entrar mais forte nos cartões de crédito em 2026. Isso sem falar na oportunidade que surge com a duplicata escritural.

O pagamento tem se tornado uma commodity – e cada vez mais barata. É preciso trazer um preço competitivo e agregar serviços. Por isso, estamos olhando para combos que combinem mais soluções, atendimento de qualidade e jornadas mais simples. Estamos mostrando para os clientes o valor que agregamos e vamos entregar a eles soluções completas.

Resumindo, 2025 foi um ano de aprendizado, preparatório. Tivemos alguns resultados de curto prazo, e é só o começo de uma escada que vamos subir. Nos preparamos justamente para poder acelerar as operações, fazer investimentos (mesmo sem captações externas) e acompanhar as necessidades de um mercado desafiador, mas cheio de oportunidades.

Assimetria Regulatória

Quando em 2013 o Banco Central estabeleceu diretrizes deste mercado e possibilitou que muitas empresas operassem, ele tinha um propósito muito focado na competitividade. Em 2010, uma pessoa pagava R\$ 35 reais para fazer uma TED; hoje, muitas vezes não paga nada.

Há uma agenda real que trouxe melhoras, e muito por conta de atualizações do arcabouço regulatório a uma atualidade bem competitiva. Cada vez mais, não é o banco que escolhe o cliente, mas o cliente que escolhe o banco.

Vejo que há um senso de correção de rota em alguns movimentos. E vejo que tratar todo mundo da mesma forma não é o caminho, também. Acredito que o movimento de ajuste precisa ser escalonado, proporcional ao tamanho. Mas sem manter o custo regulatório tão alto quanto estava até agora.

Há um problema de equalização dos termos, tanto da carga quanto do regulamento – uma disparidade relevante entre grandes e pequenas empresas do setor. Essa estruturação para equalizar as regras é importante, mas é preciso um movimento concomitante de fiscalização, para garantir que todos estão seguindo as regras e não há brechas para concorrência desleal.

Ainda há um desequilíbrio, mas concordo em grande parte com o que está sendo proposto pelos reguladores até aqui. Mas precisamos tomar um grande cuidado para não impactar os clientes, porque criamos um ambiente competitivo muito interessante para os usuários.

Cartões para a Alta Renda

Alta renda é um segmento em que o cartão acaba sendo um veículo de monetização de outras linhas. E vejo que é um mercado que está ficando muito estreito, muito marcado para hiperpersonalização e para a experiência.

O principal case conhecido é a sala VIP dos aeroportos. Mas hoje, muitas vezes, a sala VIP tem mais gente dentro do que fora dela. Então, as instituições estão criando mais camadas de experiência, para entregar mais valor à alta renda.

Quando o cliente tem uma renda muito alta, a ideia seria entregar um cartão com personalização para ele ter uma experiência tão boa que ele não queira sair do banco. No fim, o cartão vira mais um instrumento de fidelização do que realmente um meio de ganhar dinheiro. Afinal, esse cliente vai fazer investimentos, operações... O verdadeiro ganho das instituições está nessas atividades, não no cartão em si.

Inteligência Artificial

É preciso tomar muito cuidado com a ampla utilização de IA. A maior parte das empresas ainda não têm processos maduros o suficiente para usar agentes autônomos na tomada de decisões que vão interferir de forma ampla nas suas operações e na vida do cliente.

Um ponto em que vejo espaço para uso são os chats, que podem ser ainda muito aprimorados. Com um prompt bem-feito, é possível colher mais informações com o cliente, para que a demanda dele chegue a um atendente de uma forma completa. Entendendo, cruzando, trazendo informação e tomando pequenas decisões, usando o próprio cliente como avaliador. E possibilitando ganhos de produtividade nos processos. Isso vale também para detecção de comportamentos, melhorias de fluxos, ou seja, principalmente para processos ligados à informação.

À medida que a IA for evoluindo, vamos conseguir aplicá-la em processos mais críticos, mais “para cima”.

Cartões de Benefícios

A nova regulação vai abrir uma competição muito maior para as novas empresas, que são de arranjo aberto, via bandeira tradicional – as duas maiores estão presentes em algo como 98% do mercado brasileiro. Dentro desse modelo, mesmo sendo voucher, você não depende mais do PDV, você depende do arranjo, e o arranjo já é consolidado.

Você barateia o custo, então as empresas de benefícios que já têm arranjo aberto vão ter um poder muito maior de negociação. Isso vai gerar uma competição em torno do serviço em si, e não só nas condições financeiras para o empregador. O funcionário terá um protagonismo muito maior nessa jornada.

Open Finance

O Open Finance é muito importante no mercado, principalmente para o cliente. Olhando para a principalidade, ele possibilita ter interfaces que centralizam tudo em um aplicativo (que pode ser um super app). Ou seja, o Open Finance cria as situações dessa forma: traz uma clareza para o cliente, que ganha poder de negociação.

Mas o Open Finance não decolou da mesma forma que o Pix, se compararmos os últimos anos – e são novidades que surgiram mais ou menos na mesma época. Isso acontece porque há mais interesses envolvidos – se uma instituição abre os dados de seu cliente, cria um oferecimento de competitividade para seu concorrente.

Por isso, os empresários muitas vezes preferem não entrar, mesmo que para o cliente seja ótimo. Até por isso, não acho que vá avançar tão rápido. Estamos com 20% ou 30% de evolução da agenda. E não vejo, em um horizonte de 5 anos, isso andar mais rápido do que vem andando.



Eduardo Chedid
CEO do PicPay

Fatos Relevantes de 2025

Mesmo lançado há mais de cinco anos, o Pix continua revolucionando o mercado. Em 2025, ganhou novas funcionalidades, como o Pix Automático e o Pix por aproximação, o que o torna ainda mais similar à experiência dos cartões e amplia seu uso em pagamentos recorrentes e no varejo físico. Embora a utilização de chaves e QR Codes ainda concentre a maior parte das transações, essas inovações tendem a ampliar a adoção do Pix, que em dezembro de 2025 registrava quase 8 bilhões de transações, com valor total de mais de R\$ 3,7 trilhões.

Outro movimento relevante em 2025 foi a busca dos players por maior integração e conveniência dentro dos aplicativos, com soluções que reduzem fricções e ampliam o tempo de uso. A incorporação de serviços do dia a dia, como delivery, marketplace e experiências, no mesmo ambiente reforça a estratégia de centralizar a vida financeira e de consumo do cliente em um único lugar, aumentando engajamento e recorrência.

O PicPay em 2025/26

2025 foi de muito crescimento para o PicPay, tanto em resultados quanto em novos produtos e serviços. Começamos o ano com o patrocínio à equipe Sauber da Fórmula 1, que contou com o único piloto brasileiro no grid, um momento histórico para nós e para todos os fãs do esporte.

Também lançamos nosso segmento alta renda com o cartão Epic Black, que parcela compras internacionais em até três vezes sem juros — um diferencial inédito no mercado —, além da conta global, com cartão aceito em mais de 180 países e saldo em dólar e euro.

Para o público PJ, levamos soluções que simplificam o dia a dia e já são sucesso com os clientes PF, como a centralização de boletos pessoais e da empresa em um único app e a possibilidade de gerenciar contas PF e PJ no mesmo ambiente. O portfólio PJ também cresceu com os Cofrinhos, cartão com Limite Garantido, o PicPay Tap, que transforma o celular em maquininha, e o link de pagamento PF, voltado para quem não tem um CNPJ, mas que precisa realizar alguma venda pontual.

Foi um período intenso também para ampliar nosso ecossistema com produtos e serviços não financeiros, como os hubs de Viagens e Experiências e o PicPay Delivery, permitindo que o cliente resolva cada vez mais coisas do dia a dia — do financeiro ao consumo — dentro do próprio app.

Estamos animados e confiantes para 2026. O foco é expandir nossa atuação em crédito, aprofundar a proposta para o público PJ e trazer ainda mais novidades que façam a diferença no dia a dia.



Cartões para a Alta Renda

Nos últimos anos, o crescimento dos cartões para o público alta renda reflete um movimento das instituições financeiras de se aproximar dos clientes com maior engajamento, rentabilidade e menor inadimplência. Esses produtos são possíveis graças a um relacionamento mais próximo, combinado com o uso intensivo de dados, parcerias com bandeiras e fornecedores de benefícios e, principalmente, uma proposta que vai além do pagamento em si. O cartão passa a ser um ponto de acesso a experiências exclusivas.

No PicPay, esse movimento se materializa com o Epic, um segmento de alta renda pensado para públicos que historicamente foram menos atendidos por esse tipo de oferta, como profissionais liberais, empreendedores e influenciadores digitais. É um público que tem perfil de alta renda e engajamento, mas que ainda encontra poucas soluções desenhadas para sua realidade, o que abre espaço para uma oferta mais adequada e personalizada. O PicPay também é um dos sete emissores confirmados do Mastercard World Legend Epic.

Olhando para frente, a tendência é de continuidade, mas com cada vez mais seletividade. O mercado deve seguir avançando em segmentação para conquistar o cliente, com ofertas cada vez mais personalizadas. É uma evolução natural.

Inteligência Artificial

A inteligência artificial já trouxe ganhos importantes de eficiência, mas seu maior potencial está em transformar a experiência do cliente. Ainda há muito espaço para avançar em frentes como pagamentos mais fluidos e personalização de ofertas e limites, usando IA no centro das jornadas.

No PicPay, por exemplo, a integração do Pix ao WhatsApp mostrou como experiências mais naturais podem reduzir fricções. A incorporação posterior de IA generativa permitiu sofisticar essa jornada, com melhor compreensão de contexto e redução de fricções. Esse tipo de evolução abre caminho para modelos mais avançados, como os multiagentes, em que diferentes inteligências especializadas atuam de forma coordenada ao longo da jornada — pagamento, segurança, atendimento e organização financeira — elevando o nível de personalização e eficiência. A tendência é que a competição no setor se concentre cada vez mais na capacidade de orquestrar essas inteligências de forma integrada e relevante para o usuário.

Open Finance

O Open Finance é fundamental para a principalidade porque permite, com o consentimento do cliente, uma visão muito mais completa da sua vida financeira e, com isso, criar formas de facilitar a gestão do dinheiro e trazer ofertas mais personalizadas, no momento ideal.

No PicPay, essa agenda sempre foi central. Participamos ativamente da construção do ecossistema e usamos essa infraestrutura para entregar produtos que geram valor de fato. Um exemplo é a possibilidade de o cliente visualizar e gerenciar, em um único app, suas contas pessoais, criando uma visão integrada da vida financeira. Outro caso concreto é a portabilidade de salário via Open Finance, que simplificou a jornada e deu ao trabalhador mais autonomia para escolher onde faz sentido concentrar sua relação bancária. Somos o terceiro maior player do país em recebimento de dados, o que reforça que as pessoas enxergam os benefícios reais.

O Brasil já começou a capturar valor com o Open Finance, mas ainda estamos no início. O próximo passo passa por jornadas mais completas e pelo uso mais inteligente dos dados, à medida que o ecossistema amadurece, elevando o nível de experiência e engajamento do cliente.



Eduardo Goni
CEO do Rendimento Pay

Fatos Relevantes de 2025

1. **Consolidação definitiva do Pix como infraestrutura central de pagamentos**

Em 2025, o Pix deixou de ser apenas um meio de transferência para se afirmar como plataforma de pagamentos completa. O avanço do Pix Automático, a preparação do Pix por aproximação e a discussão sobre parcelamento via Pix marcaram um ponto de inflexão: o Pix passou a disputar espaço não apenas com TEDs e boletos, mas diretamente com cartões de débito e, em alguns casos, crédito. Na minha visão, **2025 foi o ano em que o setor entendeu que o Pix não é mais “um produto do Banco Central”, mas infraestrutura sistêmica irreversível.**

2. **Endurecimento regulatório e foco em solvência, governança e riscos**

O Banco Central avançou de forma consistente na agenda de robustez prudencial, com novas exigências de capital, governança, segregação patrimonial e controles para instituições de pagamento, fintechs e arranjos. Esse movimento marcou o fim do ciclo de crescimento baseado apenas em escala e aquisição de clientes. **Em 2025, ficou claro que sobrevivência no setor depende de resiliência financeira, compliance e gestão de riscos, não apenas de inovação.**

3. **Pressão estrutural sobre o modelo tradicional de cartões**

Apesar do crescimento nominal do volume transacionado, 2025 evidenciou uma compressão estrutural de margens no mercado de cartões, causada por Pix, regulação, competição entre adquirentes, wallets e novos modelos de crédito. **O cartão segue relevante, mas deixou de ser o centro exclusivo da estratégia de pagamentos — passando a ser apenas uma das camadas da experiência financeira do cliente.**

O Rendimento Pay em 2025/26

2025 foi o ano em que o setor de Meios Eletrônicos de Pagamento no Brasil deixou definitivamente a fase de “inovação experimental” e entrou na fase de maturidade competitiva, regulada e orientada a eficiência, dados e experiência e para nós não foi diferente. Adotamos em ampla escala o uso de inteligência artificial em processos operacionais, transacionais e análise de dados. Aprimoramos nossos canais de atendimento e ferramentas, melhorando a experiência do cliente e interação com o mesmo.

Em termos de produtos, consolidamos nossa participação no segmento PJ com o lançamento de nossos cartões de crédito empresarial com diferenciais de controle e gestão através da nossa plataforma de tesouraria para as empresas clientes e parceiros revendedores. Aumentamos significativamente nossa carteira de cartões PF, crescendo acima do mercado em patamares de mais de 40% no volume transacionado. Demos continuidade à expansão do Rendix, nossa plataforma digital que possibilita que brasileiros em viagem ao exterior possam realizar pagamentos para adquirir bens ou serviços utilizando o Pix, ultrapassando mais de 50 mil estabelecimentos comerciais aptos a operar em diversos países. Crescemos também acima do mercado com nossas maquininhas de cartões, ampliando para novas regiões geográficas e novos segmentos.

Para 2026 esperamos um processo positivo de reorganização do mercado com as novas regulações do BACEN, alinhando risco, regulação e tributação. Este movimento pode abrir portas para bons negócios e novas parcerias, além de trazer maior segurança ao mercado e seus participantes, bem como para o consumidor final. Seguimos acreditando no crescimento de todos os meios eletrônicos de pagamento, principalmente pela continuidade da digitalização das relações de consumo e respectivos pagamentos.



Assimetria Regulatória

Na minha avaliação, não há equivalência plena, mas a assimetria hoje é menor do que já foi.

- Bancos seguem mais onerados em capital, tributação (CSLL maior, PIS/Co-fins cumulativo em alguns produtos) e obrigações sistêmicas.
- Fintechs e IPs, por outro lado, passaram a enfrentar exigências crescentes de capital mínimo, autorização, governança e fiscalização, o que reduziu bastante a vantagem regulatória inicial.
- O principal desequilíbrio atual não está apenas na regulação formal, mas na natureza do risco assumido. Muitas fintechs operam modelos com risco de crédito, liquidez e operacional muito próximos aos bancários, mas ainda sob regimes regulatórios mais leves.

Ajustes desejáveis:

- Maior proporcionalidade baseada em risco, e não apenas em tipo societário.
- Harmonização tributária mínima entre produtos funcionalmente equivalentes.
- Regras mais claras para atividades “híbridas”, que hoje ficam em zonas cinzentas.

O objetivo não deveria ser igualar tudo, mas alinhar risco, regulação e tributação.

Cartões para a Alta Renda

O boom de cartões premium nos últimos dois anos se explica por três fatores principais:

1. Cross-subsídio: clientes de alta renda concentram investimentos, seguros, crédito e consumo de alto ticket, compensando o custo dos benefícios.
2. Monetização indireta: receitas vêm menos da anuidade e mais de intercâmbio, parcerias, breakage de pontos e acordos com companhias aéreas e hotéis.
3. Estratégia de marca e principalidade: o cartão premium é, antes de tudo, um instrumento de retenção e posicionamento, não um produto isolado.

Olhando para frente, minha leitura é de continuidade com racionalização:

- Menos lançamentos “cosméticos”.
- Mais foco em experiência personalizada, lifestyle e integração digital.
- Pressão para justificar economicamente benefícios muito caros.

Não vejo desaceleração abrupta, mas sim seleção natural.

Inteligência Artificial

Apesar do discurso, a IA ainda é usada majoritariamente para eficiência operacional (fraude, atendimento, cobrança). Há enormes espaços pouco explorados:

- Precificação dinâmica de meios de pagamento, ajustando taxas e ofertas em tempo real conforme perfil e comportamento.
- Gestão inteligente de limites e parcelamento, indo além de regras estáticas.
- Orquestração de pagamentos (escolha automática do meio mais eficiente para cada transação).
- Personalização real de benefícios e recompensas, com IA definindo o que faz sentido para cada cliente.
- Prevenção preditiva de *churn* e inadimplência, atuando antes do evento ocorrer.

Na prática, o setor ainda usa IA como “motor de custos”, quando poderia usá-la como motor de receita e diferenciação competitiva.

Cartões de Benefícios

Na minha visão, o decreto não é mera interferência, mas uma modernização forçada de um modelo que operava com pouca transparência e baixa interoperabilidade.

Impactos por stakeholder:

- Empresas de benefícios: Perdem margem e controle exclusivo, mas ganham oportunidade de escalar via tecnologia, dados e experiência. Quem dependia apenas de arranjos fechados perde espaço; quem inovar, sobrevive.

- Credenciadoras: Ganham com maior abertura, competição e padronização. A interoperabilidade favorece players eficientes e digitais.
- Empresas contratantes: Ganham mais flexibilidade, concorrência e potencial redução de custos.
- Usuários finais: São os maiores beneficiados: mais aceitação, menos fricção e maior poder de escolha.

Quem perde? Modelos excessivamente dependentes de renda financeira implícita e pouca inovação.

Open Finance

O Open Finance é, na minha leitura, a maior oportunidade estratégica ainda subexplorada do sistema financeiro brasileiro.

Ele permite:

- Visão 360° do cliente.
- Ofertas hiperpersonalizadas.
- Migração do modelo “produto-cêntrico” para “cliente-cêntrico”.
- Disputa real pela principalidade financeira.

Em uma avaliação atual: Nota: 4/10

Podemos dizer que temos infraestrutura robusta e segurança, mas:

- Baixa experiência para o usuário.
- Poucos casos de uso realmente transformadores.
- Uso ainda muito tático, não estratégico.

Horizonte para uso pleno:

Entre 3 e 5 anos, quando Open Finance, IA e pagamentos instantâneos estiverem plenamente integrados e orientados a jornadas completas, não apenas a compartilhamento de dados.



Estanislau Bassols
CEO da Cielo

Fatos Relevantes de 2025

O primeiro é uma mudança na essência do nosso mercado: o pagamento deixou de ser o centro da conversa — a jornada passou a ser o foco. Em 2025, ficou claro que aceitar pagamentos é apenas o ponto de partida. O setor entrou em uma nova fase, em que o valor está em integrar tecnologia, dados e serviços em jornadas mais inteligentes, simples e escaláveis. O pagamento se tornou uma etapa da experiência do cliente e essa experiência virou estratégia.

O segundo é a consolidação definitiva do Pix. O Brasil reforçou seu papel de referência global em pagamentos instantâneos. O sistema não apenas se massificou — ele passou a estruturar a dinâmica de liquidação de praticamente todas as jornadas financeiras, do varejo ao B2B.

E o terceiro é o que muda o nosso dia a dia: a inteligência artificial passou a ser infraestrutura, não diferencial. O ano marcou a virada definitiva da IA como base operacional do setor. Ela deixou de ser vista como inovação pontual e passou a ser entendida como elemento estrutural para eficiência, segurança, gestão de risco e qualidade da experiência, um movimento irreversível.

A Cielo em 2025/26

O ano de 2025 foi, sem dúvida, um dos mais estratégicos da história recente da Cielo. Foi quando completamos 30 anos e nos posicionamos para um novo ciclo do setor de pagamentos, consolidando uma cultura de inovação e de abertura de novos mercados.

Enquanto muitos enxergaram limites, nós enxergamos possibilidades e oportunidades — e trabalhamos para transformar essa visão em estratégia. Vivemos uma transformação econômica profunda, impulsionada pelo avanço acelerado da inteligência artificial dentro e fora das empresas. Em vez de apenas reagir a esse movimento, optamos por acelerar o processo e começar a desenhar o que vem pela frente.

Esse reposicionamento foi acompanhado por um passo igualmente relevante: a intensificação das parcerias com os bancos após o fechamento de capital, o que nos trouxe mais agilidade, alinhamento estratégico e capacidade de execução. Essa nova dinâmica permitiu acelerar decisões, aprofundar integrações e avançar de forma coordenada na construção de soluções mais completas para o ecossistema de pagamentos.

O Brasil tem uma característica única nesse contexto. O brasileiro é um *early adopter* de tecnologia, especialmente no setor financeiro. O Pix é talvez o exemplo mais concreto e bem-sucedido dessa capacidade de adoção rápida e em escala. Esse comportamento molda expectativas e exige que as empresas não apenas acompanhem tendências, mas liderem o processo de transformação.

Nossa convicção é clara: não queremos apenas acompanhar essa revolução, mas liderá-la. Para isso, estamos investindo nas melhores ferramentas, mas, sobretudo, nas melhores pessoas — porque tecnologia só gera impacto real quando combinada a talento, cultura e visão de longo prazo. Um exemplo concreto dessa visão foi a “androidização” do nosso parque de terminais, com a migração para modelos inteligentes. Ao transformar a maquininha em uma plataforma tecnológica, abrimos espaço para inovação contínua, novos serviços e uma experiência muito mais integrada para o lojista.

Em 2025, colocamos ainda mais a inteligência artificial a serviço dos clientes — simplificando rotinas, aumentando previsibilidade, fortalecendo o e-commerce e elevando a eficiência dos nossos canais digitais e de autosserviço. Avançamos com novas aplicações de IA em mais de 500 frentes, impactando desde risco e atendimento até logística e ciclo comercial, o que permitiu desde trocas proativas de maquininhas até jornadas mais rápidas e precisas no dia a dia.

Tivemos crescimento expressivo em soluções como Link de Pagamento, alta consistente no Pix — incluindo a aproximação no POS — e ótimos resultados em antecipação e gestão de recebíveis. No e-commerce, crescemos acima do mercado, e ampliamos a conversão com habilitadores como machine learning, 3DS no link de pagamento e a Sala de Performance, que garantiu mais conversão aos nossos clientes.

A integração com os bancos também se fortaleceu, com mais capilaridade comercial, jornadas unificadas e novas soluções para o PJ. Na operação, IA e logística inteligente reduziram drasticamente os prazos de atendimento e geraram economias relevantes. Expandimos ainda nossa presença em mobilidade urbana e novos mercados B2B, levando pagamentos digitais para segmentos antes dominados por processos manuais.

Para 2026, seguiremos focados em oferecer uma experiência de excelência aos clientes, acelerar a transformação digital, expandir o market share com rentabilidade e fortalecer ainda mais a sinergia com nossos bancos parceiros. Nosso objetivo é abrir novas avenidas de crescimento e consolidar a Cielo como uma empresa verdadeiramente *IA first*.

Ao longo do ano, aprofundaremos a digitalização do ecossistema, tornando a jornada do consumidor mais fluida e invisível e oferecendo ao lojista mais controle por meio de automação, integração e inteligência aplicada. Seguiremos avançando com foco em eficiência, experiência e segurança, certos de que estamos posicionados para liderar a próxima etapa da evolução dos meios de pagamento no Brasil.

Assimetria Regulatória

O objetivo é estruturar um ambiente que favoreça concorrência saudável, proteja o consumidor e mantenha a robustez do sistema financeiro. Boa regulação não freia inovação — ela dá previsibilidade para que ela escale.

Cartões para a Alta Renda

O avanço dos cartões premium acompanha transformações no comportamento de consumo. Cada vez mais, esses produtos deixam de ser apenas meios de pagamento e passam a funcionar como plataformas de relacionamento, em que benefícios e experiências atuam como componentes de diferenciação.

A viabilização desse modelo ocorre por meio de estruturas econômicas mais sofisticadas, parcerias com ecossistemas de serviços e uso intensivo de dados para ajustar ofertas de acordo com perfis e padrões de utilização.

A tendência é de continuidade, porém com maior seletividade. O foco tende a migrar do volume de vantagens para a pertinência e a efetividade delas. Benefícios mais alinhados ao comportamento real do cliente, maior personalização e consistência na entrega devem ganhar peso em relação a soluções padronizadas.

Esse movimento ganha ainda mais relevância diante do papel estratégico que o meio de pagamento passou a ocupar na decisão de compra. Estudo da Cielo mostra que metade dos consumidores, independentemente da geração, escolhe o meio de pagamento antes mesmo de iniciar a compra, o que reforça como os cartões premium podem influenciar preferências, fidelidade e a própria dinâmica da jornada de consumo.

Inteligência Artificial

O próximo salto da inteligência artificial não será apenas em eficiência, mas em impacto real na experiência, segurança e confiança, especialmente com a chegada da IA agêntica, que decide, aprende e atua com autonomia controlada. Essa nova camada tecnológica está redefinindo a forma como empresas operam, aprendem e se relacionam com clientes.

O movimento global aponta para três vetores de impacto:

Segurança e prevenção a fraudes: agentes autônomos já conseguem cruzar sinais, identificar anomalias e agir antes que riscos se materializem. É uma mudança estrutural: deixamos o modelo reativo e entramos em um ambiente de segurança preditiva, contínua e muito menos invasiva.

Atendimento e relacionamento: a experiência deixa de ser linear e passa a ser adaptativa. Em vez de esperar o contato do cliente, agentes antecipam necessidades, resolvem problemas e eliminam atritos, oferecendo jornadas muito mais fluidas, personalizadas e consistentes.

Personalização real de jornadas: permite que cada interação — de consumidores, lojistas ou parceiros — seja modulada em tempo real, combinando contexto, intenção e comportamento.

Mas, nenhum desses avanços se sustenta sem três pilares que o mercado vem consolidando: cultura preparada, governança forte e propósito claro. IA exige disciplina, ética, métricas e supervisão humana constante. A tecnologia acelera, mas é a cultura que garante que a aceleração seja sustentável.

E há um princípio que permanece inegociável: IA não substitui pessoas — potencializa decisões humanas. A ambidestria que o setor precisa agora é justamente essa: equilibrar autonomia dos agentes com julgamento humano, velocidade com responsabilidade e inovação com segurança.

Open Finance

O Open Finance tem potencial para ser uma das principais alavancas de engajamento e principalidade, ao permitir jornadas mais integradas, personalizadas e eficientes. Ele cria as condições para que o cliente seja atendido de forma mais contextual e menos fragmentada. Hoje, estamos em torno de 5 em uma escala de 0 a 10. A infraestrutura está montada, mas o uso pleno ainda depende de melhor experiência, clareza de valor para o cliente e modelos de incentivo mais maduros. O avanço mais consistente deve ocorrer nos próximos três a cinco anos, quando o Open Finance se tornar invisível para o usuário — integrado ao cotidiano, e não tratado como uma inovação isolada.



Fernando Bacchin

Diretor de Produtos Transacionais do Inter

Fatos Relevantes de 2025

O ano de 2025 consolidou transformações profundas no setor de pagamentos, elevando a eficiência operacional e redesenhando a experiência do consumidor. Destaco os três pilares que definiram o ano:

1. Pix

O Pix atingiu sua maturidade total como infraestrutura crítica do país. Em 2025, o sistema movimentou **R\$ 35,3 trilhões** — um salto impressionante de 33,7% frente a 2024, de acordo com o BC. O grande marco, porém, foi a mudança no perfil das transações: pela primeira vez, o **uso comercial (P2B) superou as transferências entre pessoas (P2P)**, respondendo por 44% do volume total. Esse movimento foi impulsionado pelo lançamento do Pix Automático e pela popularização do Pix por aproximação, que levaram o método para o centro do varejo físico e recorrente.

2. Abertura do Mercado de Benefícios (Decreto 12.712/25)

Um divisor de águas regulatório foi a implementação do **Decreto 12.712/25**, que quebrou o oligopólio histórico no setor de benefícios (vales-refeição e alimentação). Ao permitir que qualquer credenciadora opere esses benefícios, o mercado viu uma redução de 20% nos custos para as empresas e uma ampliação de 300% na rede de aceitação. Embora tenha gerado pressão nas margens dos players tradicionais, a medida democratizou o setor e trouxe uma eficiência inédita para o RH das empresas e para o trabalhador.

3. Contas Globais e Internacionalização de Patrimônio

A democratização do acesso a moedas estrangeiras transformou a conta global em um item essencial no portfólio dos brasileiros. Em 2025, a adesão nas classes A e B saltou de 12% para **31%**, impulsionada pela busca por diversificação e economia real. Mais do que apenas um produto para viagens, as contas globais se consolidaram como ferramentas de gestão financeira, oferecendo spreads reduzidos, segurança em tempo real e benefícios como cashback, eliminando as surpresas das faturas de cartões de crédito internacionais convencionais.

O Inter em 2025/26

2025 foi o melhor ano da nossa história. Comemoramos 10 anos do lançamento da primeira conta digital do país, nosso ecossistema vem entregando crescimento sustentável, gerando valor para nossos clientes e seguindo em uma trajetória disciplinada de rentabilidade.

Um dos destaques do 3T25 foi o crescimento da nossa carteira de crédito de 30% em relação ao mesmo período no ano anterior, três vezes o ritmo do mercado, impulsionada pela inovação e experiência digital dos produtos. Também observamos o expressivo aumento do número de adesão ao nosso programa de pontos, o Loop, e números recordes de clientes utilizando nossos produtos de crédito.

Para os meios de pagamentos digitais, tivemos um ano expressivo de crescimento que representou uma transformação estrutural para todo o ecossistema. O setor demonstrou maturidade ao combinar crescimento acelerado com rentabilidade sustentável, apoiado por inovações tecnológicas e novos produtos.

O Pix consolidou-se definitivamente como infraestrutura crítica da economia brasileira. De acordo com o Banco Central (BC), o Pix movimentou R\$ 35,3 trilhões em 2025, quase 34% a mais em comparação com o ano passado. No Inter, o Pix se manteve como o principal meio de pagamento, reforçando seu papel como um dos pilares fundamentais em nosso ecossistema de pagamentos.

Destacamos também a implementação massiva de inteligência artificial para atendimento ao cliente, prevenção de fraudes e redução de chargebacks, resultando em ganhos operacionais significativos.

O crescimento das contas globais foi outro marco, permitindo que clientes invistam e transacionem no exterior com economia real de taxas e spread cambial.

Os adquirentes, por sua vez, encontraram novos caminhos através de soluções integradas para melhorar margens, enquanto o Open Finance finalmente começou a mostrar casos de uso práticos, especialmente em crédito. A consolidação de super-apps financeiros e a democratização do acesso via embedded finance completaram um cenário de transformação profunda.

Para 2026, seguimos confiantes no nosso posicionamento estratégico e um mercado em forte movimento. Acreditamos que os principais produtos vão continuar crescendo (Pix, cartões de crédito e abertura de contas), mostrando que os fundamentos do setor permanecem sólidos. Do ponto de vista de tendências, haverá um aprofundamento no uso de inteligência artificial, fluxos conversacionais e ofertas altamente personalizadas, permitindo entregar mais valor com



mais velocidade, exatamente onde e quando o cliente precisa. No intervalo de um ano, deveremos observar avanços significativos, especialmente no uso dessas tecnologias de forma cada vez mais integrada.

Para o Inter, a combinação de portfólio completo e tecnologia é um diferencial importante. Ter produtos disponíveis em diferentes categorias permite fazer a oferta certa no momento certo, com soluções mais sustentáveis e que contribuem para reduzir inadimplência. Esse processo depende fortemente do uso de IA para interpretar dados, identificar o contexto e o momento do cliente e apoiar sua jornada rumo a uma vida financeira mais inteligente.

Cartões para a Alta Renda

O mercado de cartões de alta renda vive uma expansão contínua no Brasil e no mundo, impulsionado pela busca dos bancos por fidelizar clientes com maior poder de gasto. Cartões como Black, Infinite e modelos metálicos oferecem benefícios robustos que parecem custosos, mas são sustentados por uma estratégia focada no valor de longo prazo.

O objetivo central não é a anuidade, mas atrair investimentos, seguros e operações de câmbio para dentro da instituição. A concorrência aumentou especialmente no Brasil após bancos digitais facilitarem o acesso a cartões premium, levando os bancos tradicionais a reposicionarem suas ofertas. Globalmente, cresce a ênfase em experiências personalizadas e serviços exclusivos.

Nos próximos anos, o setor deve se sofisticar ainda mais, com produtos destinados à altíssima renda e diferenciais que vão além de milhas ou cashback. A vantagem competitiva estará no acesso a experiências únicas e na personalização profunda viabilizada por inteligência artificial, que permitirá oferecer benefícios sob medida no momento do uso. Esse movimento reforça a principalidade e consolida o cartão como porta de entrada para uma relação bancária mais ampla e rentável.

Inteligência Artificial

A IA já é o “cérebro” por trás da detecção de fraudes e automação de back-office, mas percebemos que sua aplicação externa (focada no cliente e na jornada de compra) ainda é subutilizada.

Em relação à jornada do consumidor nos mercados de aquisição e emissão de cartões, a IA pode ser um grande agente. O marketing, antes baseado em perfis amplos, evolui para experiências altamente personalizadas, graças a modelos capazes de interpretar o histórico de compras, o contexto e até sinais de comportamento digital para oferecer crédito ou parcelamentos no momento exato do check-out. Em vez de campanhas genéricas enviadas depois da compra, a IA passa a gerar ofertas instantâneas e alinhadas à capacidade real de pagamento do cliente, como sugerir o financiamento de uma viagem no próprio ato da transação.

Essa evolução abre espaço para os pagamentos invisíveis realizados por agentes de IA. A expectativa é que, até 2026, sistemas autônomos não apenas detectem fraudes, mas também concluam compras completas em nome do usuário, analisando necessidades, preços e benefícios e executando a melhor opção de forma totalmente automatizada.

A IA também amplia as capacidades de análise para microempreendedores. Além do scoring tradicional, torna-se possível usar dados não estruturados, como avaliações online, menções em redes sociais e fluxos de apps de venda, para criar modelos dinâmicos de antecipação de recebíveis. Assim, um restaurante com aumento repentino de avaliações positivas pode ter crédito liberado imediatamente, antecipando um fim de semana de maior faturamento.

No campo do crédito, há espaço para desenvolver limites totalmente dinâmicos, que se ajustam conforme o comportamento imediato do consumidor ou conforme o cenário econômico. Com o Open Finance, isso pode atingir ainda maior precisão, permitindo até taxas de câmbio personalizadas no momento de uma compra internacional, de acordo com o saldo consolidado do cliente.

A IA generativa também transforma a cobrança e recuperação de crédito, historicamente massificadas. Ao adaptar linguagem, tom e condições ao perfil emocional e financeiro de cada pessoa, as negociações tornam-se mais empáticas e eficazes, especialmente em canais como WhatsApp, elevando a recuperação sem aumentar custos.

O próximo grande diferencial competitivo será integrar IA generativa e preditiva na experiência do consumidor, tornando o pagamento cada vez mais invisível, inteligente e proativo.

Cartões de Benefícios

O **Decreto 12.712/2025**, publicado em novembro de 2025, provoca mudanças significativas no setor de benefícios.

Para as empresas **emissoras e operadoras**, há uma interferência direta no modelo comercial, já que o deságio é definitivamente proibido e passa a existir um limite máximo de 3,6% para a taxa cobrada dos estabelecimentos (MDR). Com isso, essas empresas precisam abandonar o antigo modelo baseado em descontos e migrar para uma lógica centrada em excelência de serviço e tecnologia, impulsionada pela interoperabilidade, que determina que qualquer cartão de benefícios seja aceito em qualquer maquininha.

As **credenciadoras** também passam por transformação. A nova regra determina que todos os terminais aceitem todas as bandeiras de benefícios, eliminando a limitação de rede que favorecia grandes grupos verticalizados. Essa mudança amplia o mercado e permite que credenciadoras menores disputem a captura dessas transações em condições mais equilibradas.

Para os **clientes corporativos** que contratam os benefícios, há impacto financeiro relevante, já que eles perdem o abatimento oferecido pelo deságio, o que pode elevar os custos operacionais dos departamentos de recursos humanos.

Entre os **usuários finais**, ou seja, os **trabalhadores**, o efeito é majoritariamente positivo. A interoperabilidade amplia de forma significativa a rede de estabelecimentos disponíveis, evitando restrições a restaurantes que aceitem apenas uma bandeira específica. Além disso, a eliminação de taxas excessivas e do deságio reduz a chance de repasse de custos pelos estabelecimentos, o que evita aumento de preços para o consumidor.

No conjunto, o decreto funciona como um mecanismo regulatório que corrige distorções competitivas e, ao mesmo tempo, utiliza a modernização tecnológica para garantir que o programa cumpra sua função social de maneira mais justa e eficiente.

Open Finance

O Brasil se tornou uma referência global em Open Finance, superando em velocidade e abrangência modelos da Europa e Estados Unidos. No contexto do mercado de cartões de crédito e pagamentos, o Open Finance transforma dados em inteligência para engajar o consumidor.

Ao se consolidar como um impulsionador de principalidade e engajamento no mercado de cartões, o Open Finance permite que os bancos ofereçam experiências hiperpersonalizadas com base no comportamento real dos clientes. O acesso a dados de outras instituições possibilita limites melhores, taxas mais competitivas e produtos mais aderentes ao perfil de gastos. Os aplicativos também evoluem para se tornar hubs financeiros completos, reunindo contas e cartões em um só lugar, o que aumenta o engajamento. A análise de risco se torna mais precisa e veloz, facilitando a oferta de crédito com maior assertividade, enquanto a iniciação de pagamentos via Pix reduz custos e aumenta a conveniência.

Apesar do potencial, ainda há desafios ligados à percepção do consumidor, que muitas vezes não associa o Open Finance a benefícios diretos. A falta de tangibilidade e o receio de segurança dificultam a adesão, exigindo comunicação clara e educativa por parte das instituições. A expectativa é que 2026 marque a maturidade operacional do ecossistema, e 2027 inaugure uma fase mais avançada, com serviços automatizados e inteligentes. O uso pleno tende a ocorrer de forma contínua, à medida que o compartilhamento de dados se torna natural e a indústria traduz a tecnologia em vantagens concretas, como mais limite, menores taxas e maior segurança.

Curso EAD

O Mercado de Cartões de Crédito

ead CardMonitor

Contrate para você ou adquira licenças para treinar a sua equipe.

O Curso EAD – O Mercado de Cartões de Crédito é o único curso do Brasil que ensina os fundamentos do segmento de meios eletrônicos de pagamento.

São 20 videoaulas que abordam os seguintes tópicos do mercado brasileiro de cartões:



A história, desde o Diners



O papel de cada player



Fluxo operacional financeiro



Custos, limites e features



Ativação, Retenção e Fidelização



Rentabilidade do negócio

Peça agora um orçamento

Conheça os produtos e serviços CardMonitor e decida-se!

FLASH CARDMONITOR

Notícias, análises, reportagens e tudo que você precisa saber para se manter informado - nosso Best Seller

MARKET SHARE

Ranking de Emissores e Credenciadoras, por faturamento

RELATÓRIO ANUAL

As tendências para o ano na opinião de respeitados executivos do setor

PRICING DOS CARTÕES

Acompanhamento das principais movimentações dos emissores, nas variantes Nacional, Internacional, Gold, Platinum, Black, Infinite e Nanquim

CARDINDEX

Mapeamento comparativo de mais de 400 cartões do mercado brasileiro

CARDCLIPPING

Clipping diário de notícias, 100% focado no setor

MONITORAMENTO DAS CREDENCIADORAS

Acompanhamento dos produtos oferecidos, pricing e comunicação

PESQUISA DE MERCADO

O maior projeto de aferição de satisfação de cardholders do Brasil

MONITORAMENTO DE CARTÕES PJ

Acompanhamento dos cartões PJ oferecidos ao segmento de PME

MONITORAMENTO DE BANCOS DIGITAIS

Acompanhamento de Contas oferecidas por Bancos Digitais e Carteiras Digitais

TREINAMENTOS/EAD

Treinamentos presenciais "in company" ou na versão online

CardMonitor

Quem decide, está aqui.

Para tomar decisões.

11 2738-0214

cardmonitor.com.br

[@cardmonitor](https://www.linkedin.com/company/cardmonitor)

[linkedin.com/company/cardmonitor](https://www.linkedin.com/company/cardmonitor)

Rua Dr. Rafael de Barros, 210 – Paraíso
São Paulo – 04003-041



Gabriel Liotti

Diretor sênior de produtos da Pismo

Fatos Relevantes de 2025

- **Evolução dos pagamentos instantâneos:** O Pix incorporou novas funcionalidades que facilitaram cobranças recorrentes e viabilizaram novos produtos de crédito, como o Pix Parcelado. O aumento do uso do Pix no e-commerce também se destacou, com expectativa de superar o cartão de crédito. Globalmente, pagamentos instantâneos evoluíram em regiões como Estados Unidos e Europa, impulsionados pela operação 24/7.
- **Novos métodos de pagamento:** BNPL, criptomoedas e carteiras digitais ganharam maior presença em diferentes mercados, incluindo adoção por grandes bandeiras como Visa e Mastercard.
- **Inteligência artificial:** O uso de IA para mapeamento comportamental, prevenção a fraudes e cibersegurança avançou de forma significativa, tornando-se um componente central dos serviços financeiros.

Neste cenário, a Pismo se posiciona como um player relevante, tendo ampla experiência em pagamentos instantâneos, na oferta de uma plataforma nativa em nuvem que possibilita transações em tempo real e pronta para suportar transações em novos métodos de pagamento, incluindo arquiteturas que permitem integrações com cripto e stablecoins, conforme regulamentações aplicáveis. A Pismo também viabiliza a adoção de outras tecnologias que geram inovação em todo o mundo.

A Pismo em 2025/26

2025 foi um ano extremamente positivo para a Pismo. Avançamos no desenvolvimento de produtos para fortalecer continuamente nossa plataforma de core banking e cartões, mantendo aderência aos pilares essenciais de um SaaS: resiliência, escalabilidade e flexibilidade. Externamente, priorizamos a expansão da presença global da Pismo. Fechamos o ano fiscal com presença em 16 países, superando a expectativa original.

Para 2026, daremos continuidade às migrações de emissores de cartões de crédito, débito e pré-pago no Brasil e em outros mercados, além de seguir ampliando nossa atuação internacional para sustentar a escalabilidade global da plataforma.

A Pismo oferece uma plataforma moderna para modernização de sistemas de tecnologia de instituições bancárias como forma de melhorar a competitividade e acompanhar as demandas dos consumidores. O formato modular da plataforma baseada em APIs, permite ser combinada com outras soluções e entregar resultados mensuráveis.

Assimetria Regulatória

Embora haja avanços importantes rumo à equivalência (maior transparência, exigências de capital e controles), bancos e fintechs ainda não operam em condições verdadeiramente simétricas. Do ponto de vista regulatório, o Banco Central tem elevado o nível de exigência sobre fintechs, aproximando-as das obrigações dos bancos. A tributação ficou mais semelhante, mas pode se tornar proporcionalmente mais significativa para players com menor escala. A convergência é um caminho e ajustes calibrados podem garantir uma concorrência mais saudável, inovadora e segura para todo o setor.

Cartões para a Alta Renda

A tendência de crescimento desse segmento deve permanecer forte em 2026. A viabilidade desses produtos decorre principalmente dos retornos financeiros associados ao alto volume de consumo e relacionamento desse público com as instituições. Quanto mais produtos utilizados, maiores os ganhos monetários ao longo do tempo.

A oferta de benefícios diferenciados é possível graças a tecnologias flexíveis, que permitem atualizações rápidas e atendimento a novas demandas. Para o futuro, espera-se ampliação de programas de fidelidade e benefícios exclusivos, fortalecendo a competitividade frente a outros meios de pagamento.

Somente instituições com alta capacidade de adaptação manterão e expandirão essa base de clientes. A modernização é imprescindível. Mas não precisa ser realizada de maneira abrupta. As funcionalidades podem ser implementadas de forma independente ou integradas aos sistemas existentes, permitindo lançamentos mais rápidos enquanto uma transformação mais profunda continua em paralelo.

Inteligência Artificial

A Inteligência Artificial está se tornando um divisor de águas. O uso de IA para facilitação e aceleração de operações de compras para portadores, considerando buscas e padrões comportamentais é um primeiro exemplo.

A personalização da oferta de produtos e pagamentos pode amplificar o uso dos produtos das instituições financeiras, considerando padrões de seus clientes e apoiando análises para novas linhas de crédito, sempre em conformidade com as políticas e regulamentações aplicáveis. A conciliação de transações tende a ser facilitada, considerando a variação de *rails* para pagamento vs. a agenda financeira da instituição financeira.

Em 2025, vimos o surgimento do comércio agêntico - uma evolução do comércio e dos pagamentos, que promete continuar liderando em 2026, especialmente em relação a segurança, eficiência, proporcionando experiências únicas para os usuários.

Cartões de Benefícios

Do ponto de vista dos portadores, as novas regras tendem a modernizar o setor ao ampliar a aceitação dos produtos, reduzindo limitações associadas ao credenciamento específico. Para empresas de benefícios e credenciadoras, o cenário torna-se mais competitivo, exigindo maior diferenciação e fortalecimento da proposta de valor. De forma geral, os maiores beneficiados são os clientes e usuários finais, que passam a contar com maior flexibilidade e diversidade de uso.

Open Finance

O Open Finance ajuda os players a ganharem principalidade ao oferecer experiências mais personalizadas e integradas, baseadas em dados compartilhados pelo próprio cliente. Isso permite ofertas mais relevantes, jornadas mais simples e maior conveniência — fatores que aumentam o engajamento e fortalecem a relação com o usuário.

Com base na evolução observada no mercado e na maturidade atual de consumidores e empresas, o Brasil deve estar entre 5 e 6, refletindo um ecossistema robusto, mas com grande espaço para evolução — especialmente na personalização, IA e integração setorial. Os próximos 3 a 5 anos ainda devem ser de intensos avanços.



Gabriel Motomura

Associate Partner BTG Pactual e Co-head do BTG
Empresas do BTG Pactual

Fatos Relevantes de 2025

No Brasil, certamente a Resolução 522/2025 do Bacen, que transferiu às bandeiras a responsabilidade final de garantir o pagamento aos lojistas em caso de falha de emissores, aumenta a estabilidade do sistema. A abertura do setor de benefícios com o Decreto 12.712/25 também foi uma importante evolução. Globalmente, houve uma aceleração na adoção de pagamentos instantâneos como política pública, a exemplo do FEDNow nos EUA e SEPA Instant Credit Transfer na Europa.

O BTG Pactual em 2025/26

O ano de 2025 foi de forte expansão estratégica para o BTG Pactual, marcado pelo avanço na oferta de soluções para empresas com entrada no mercado de aquisição por meio do BTG Pay. Essa expansão, alicerçada sobre tecnologia proprietária, consolidam o BTG como um player completo para empresas, com soluções de qualidade reconhecidas internacionalmente. O BTG Pactual Empresas foi eleito pelo 4º ano consecutivo o melhor banco do mundo para empresas.

Para 2026, o BTG projeta manter crescimento consistente, com foco em ampliar presença no segmento PME, escalar a distribuição dentro do ecossistema do banco, acelerar a evolução do BTG Pay e aprofundar o uso de IA para eficiência da operação. O objetivo é seguir expandindo relevância no mercado de pagamentos e reforçar o posicionamento como um dos principais bancos para empresas no Brasil.

Assimetria Regulatória

No debate sobre assimetria regulatória, permanece clara a diferença de exigências prudenciais, governança e PLD/FT entre bancos e fintechs. Embora fintechs tenham contribuído para inclusão e inovação, o equilíbrio competitivo depende de regras proporcionais ao risco, com padrões equivalentes para serviços equivalentes — tema reforçado tanto pelo PL 5.415/2025 quanto pelas investigações recentes. O BTG defende regulação simétrica, governança robusta, proteção ao consumidor e competição sustentável como pilares essenciais para a integridade do sistema financeiro.

Cartões para a Alta Renda

No mercado de cartões de alta renda, 2025 seguiu marcado pelos produtos super premium, impulsionados por maior demanda por experiências exclusivas e hiperpersonalizadas, como as do BTG: alta pontuação e acesso ilimitado a salas VIP. Esse é o caso do Ultrablue BTG Pactual, com benefícios inéditos como acesso ao terminal BTG em Guarulhos. A tendência é de intensificação desse movimento, com cartões super premium se consolidando como peça estratégica para instituições voltadas ao público de maior valor.



Inteligência Artificial

A NRF de 2026 trouxe mais pragmatismo em relação à inteligência artificial com casos de uso concretos para aumentar vendas ou reduzir o custo de servir do varejo. A “venda por recomendação” no ChatGPT com experiência de checkout na própria plataforma, sem fricção; os agentes de AI para elaboração de campanhas de marketing e gestão do funil de vendas; e novos algoritmos de prevenção a fraudes e redução de chargeback são evoluções com potencial de impactar a última linha dos varejistas.

Cartões de Benefícios

Em benefícios corporativos, o decreto 12.712/25 trouxe modernização ao setor ao estabelecer interoperabilidade, o que aumentará a competitividade na oferta de cartões de benefícios, reduzindo o custo transacional / MDR e acelerando a conversão de caixa para os estabelecimentos comerciais. Para o BTG, que avança na oferta do BTG Pay, o novo ambiente regulatório abre espaço para competição saudável e propostas mais eficientes às empresas.

Open Finance

Por fim, o Open Finance segue como vetor importante para democratizar o acesso dos clientes a melhores ofertas financeiras, reduzindo assimetria de informações entre os agentes financeiros. Embora o mercado esteja em torno de “meio do caminho” em relação ao seu potencial, soluções baseadas em dados devem ampliar assertividade em crédito, personalização de ofertas e fidelização de clientes.

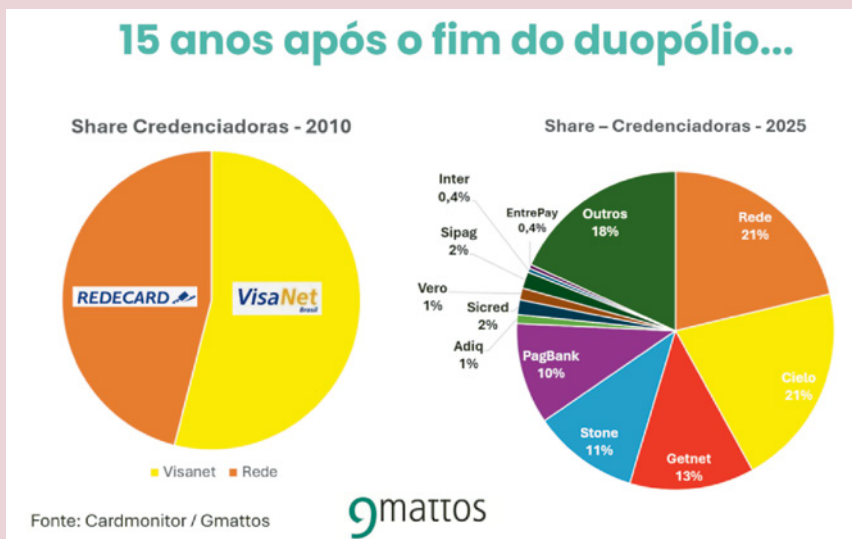


Gastão Mattos

Diretor-geral da Gmattos

Fatos Relevantes de 2025

Mudança no perfil do parcelamento – Em 2025, a mudança no perfil da oferta de parcelamento para compras foi bastante percebida. Vários fatores propiciaram esta transformação, como o interesse do lojista em diversificar as formas de venda parcelada, o surgimento de várias fintechs neste segmento e a mudança no perfil de oferta no arranjo bandeiras para o parcelado sem juros. Entre outros motivos, a mudança na oferta de parcelado sem juros está relacionada ao potencial conflito de interesse entre as partes do arranjo bandeira. A configuração do credenciamento do arranjo mudou de forma significativa nos últimos 15 anos. Partindo de uma configuração em que os grandes bancos controlavam 100% da oferta adquirente, para uma disposição onde aproximadamente metade do volume é controlado por estes bancos. No cenário atual, emissores amargam as perdas pela inadimplência, sem o total benefício das receitas oriundas da antecipação de recebíveis.

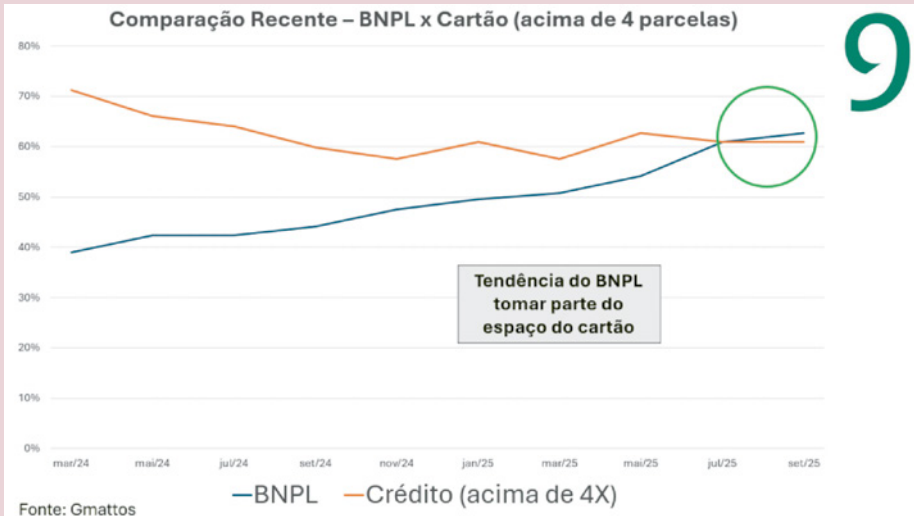


Fatos Relevantes de 2025 (continuação)

Por outro lado, a oferta de parcelamentos fora do cartão se multiplica com modelos de crediário direto (parceria entre loja e financeira própria ou bancos do mercado) e fintechs especializadas no parcelamento em modelos de 2 partes.



Pagaleve e Nupay são players de destaque na aceitação BNPL. Em novembro/25 (durante a Black Friday), o Nupay esteve presente em 35% das lojas com oferta de pagamento BNPL (em janeiro/26 esta participação subiu para 45%). A ascensão do parcelamento alternativo é evidenciada pela comparação na oferta de parcelamento em lojas via cartão de crédito (em mais de 4x), como mostra o gráfico, a seguir:



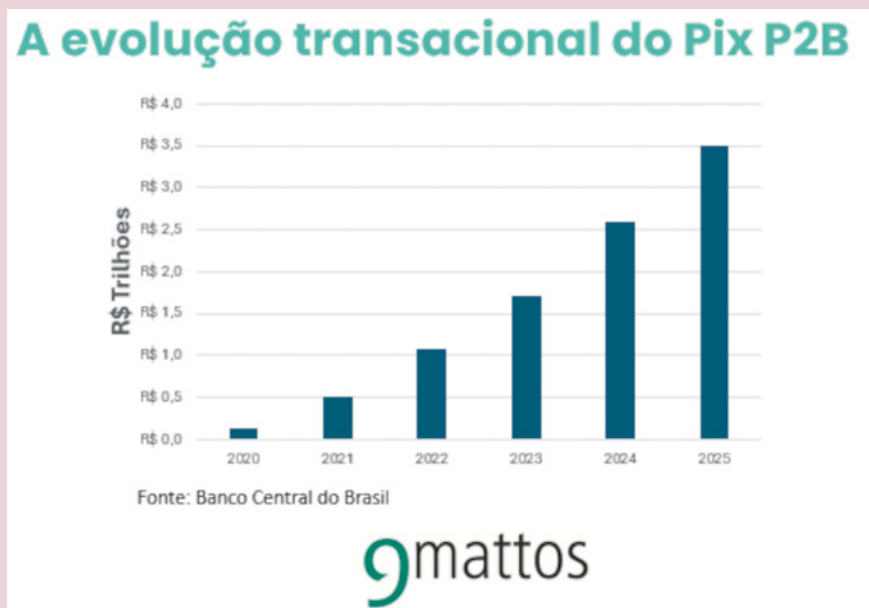
O Estudo Gmattos de Pagamentos, que monitora os principais checkouts online no Brasil, de forma recorrente deste de janeiro/21, identifica tendência de as lojas ofertarem planos de parcelamento mais longos através do BNPL, em parcelamentos com ou sem juros.



Fatos Relevantes de 2025 (continuação)

Segundo estimativa da Gmattos, o BNPL tem potencial de movimentar mais de R\$ 250 bilhões anuais, considerando tanto o crediário direto como a oferta de parcelamento através de fintechs.

Golpes no Pix – o sucesso do Pix é evidenciado pelo volume financeiro das transações. No gráfico a seguir, o volume anual de transações Pix de pessoas para empresas (Pix P2B) desde sua introdução em 2020.



Em 2025, foram processados mais de R\$ 3,5 trilhões no Pix P2B (que representa pouco mais de 11% do volume total do Pix), crescimento aproximado de 40% em relação ao mesmo volume no ano anterior. Contudo, um ponto de atenção

A Gmattos em 2025/26

Em 2025, a Gmattos desenvolveu projetos de aprofundamento da agenda evolutiva dos meios de pagamento no Brasil. A seguir, alguns temas trabalhados no ano, com um *sampling* das análises desenvolvidas:

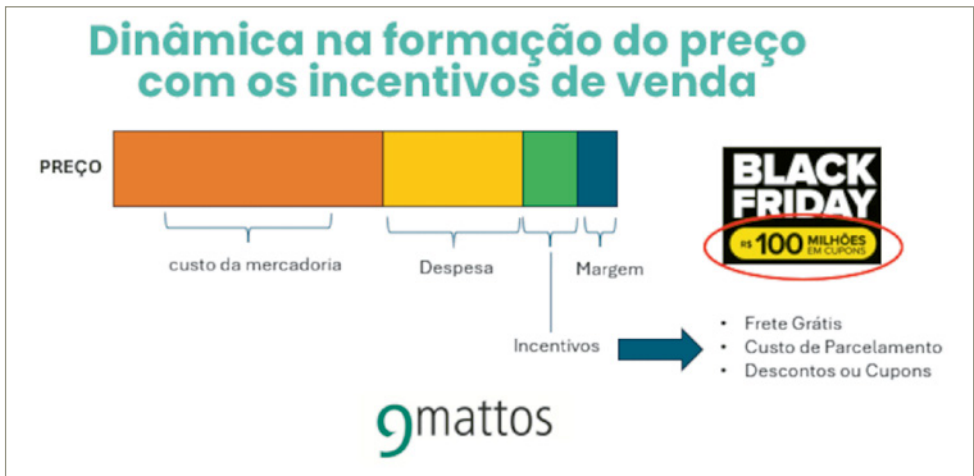
- **Pix** — Um tópico recorrente de interesse foi o Pix, que foi demandado em diversos projetos de análise e oportunidade para desenvolvimento de novos negócios. As novas funcionalidades do Pix apresentaram baixa performance de tracionamento por diferentes motivos analisados pela Gmattos. Em comum, tais funcionalidades apresentaram proposta de valor questionável, como mostra o quadro resumo, a seguir. A potencial exceção é o Pix Automático, recentemente implementado, ainda sem volumes significativos, mas que pode ganhar espaço pela simplificação ao consumidor e redução de custo nos agentes processadores.

FUNCIONALIDADE	DATA	RELEVÂNCIA (*)	COMENTÁRIO
PIX SAQUE	NOV/21	0,064 %	4 anos performados sem conquistar relevância.
PIX TROCO	NOV/21	0,0003 %	Performance insignificante. Não justificou a implementação.
APROXIMAÇÃO	FEV/25	0,019 %	Parece o caso de uma solução esperando um problema inexistente para resolver. Sem adesão do consumidor.
AUTOMÁTICO	JUN/25	0,007 %	Pouco tempo para avaliação. Tracionamento ainda lento, devido a complexidade na troca do modelo legado de cobrança (débito direto) pelo Pix Automático. Contudo, a potencial simplificação no recebimento e menor custo de gestão são fatores que motivam a migração.

(*) Relevância do transacional performado em outubro/25 (dados do Banco Central), comparado ao total Pix P2B.



- **Estratégias lojistas online para aumento da conversão** – A conversão no checkout online foi analisada em profundidade para melhor entendimento das oportunidades junto a provedores de pagamento para diferenciar a oferta de serviços. Um dos aspectos tratados foi a estratégia promocional, detalhando os esforços para a motivação do comprador, explorando os mecanismos da oferta de descontos direto ou por meio do mecanismo de cupons, parcelamento estendido e frete grátis, analisando as implicações positivas e negativas de cada abordagem. No mesmo projeto, uma sessão especial para tratar do balanceamento do checkout quanto às formas de pagamentos. Meios de pagamentos distintos apresentam conversão de carrinho também distinta. A conversão média máxima dependerá da adequada oferta de meios e do balanceamento de uso entre eles. Este balanceamento ideal poderá variar entre lojas de perfis distintos, em função do ticket médio e sortimento de venda.



Monitoramento detalhado das principais estratégias promocionais no período pré, durante e pós Black Friday 2025 fez parte das análises para substanciar as tendências identificadas.



- **Fraude online em cartões de crédito x golpes no Pix** –O volume de perdas por fraudes no uso de cartões de crédito em transações online continua expressivo e os golpes via Pix crescem de forma exponencial. Em estudo inédito, a Gmattos analisou a perspectiva do fraudador na aplicação de golpes usando cartões e Pix, identificando migração de parte da fraude no cartão para o Pix, por razões econômicas. O custo do golpe no Pix é inferior, e o resultado, em caso de sucesso, apresenta liquidez imediata. No golpe por meio de cartões de crédito, é necessário revender um bem adquirido, o que não ocorre no Pix.



Inteligência Artificial

Impossível negar o potencial alavancador da AI na inovação e melhoria de processos e serviços, na redução de tempo para desenvolvimento e inovação. Contudo, uma análise da aplicação da AI para serviços com interface com o cliente final aponta a constatação de que, em muitos casos, a aplicação teve como objetivo melhorar processos para a empresa, sem necessariamente melhorá-los para o cliente final. Reduzir custos é uma premissa essencial, mas este objetivo precisa estar alinhado com a oferta de melhor valor para o cliente. Testamos durante o ano o atendimento ao cliente de diversos serviços com aplicação de AI e a percepção é de que a plataforma aumenta a jornada do atendimento, aumentando também a espera para solução de uma demanda, sem a melhor assertividade no tratamento daquilo que o cliente buscou no chamado.

Um exemplo positivo de aplicação AI é o uso de agentes pelo iFood para personalizar seu aplicativo, segundo perfil do cliente, buscando a melhor adequação favorecendo um novo pedido, como que para cada cliente houvesse um aplicativo particular, priorizando conteúdos e ofertas segundo a inclinação de consumo de um dado cliente. Tudo isso, de forma dinâmica, com atualizações permanentes. Total convergência de propósitos entre a empresa e seus clientes.

Um tema hype trabalhado por 10 entre 10 empresas de pagamentos é o chamado Agentic Commerce, em que a função comprar seria desempenhada por agentes de AI para pesquisar, comparar, negociar e adquirir serviço ou produto desejado pelo cliente final. Não que este tipo de proposta não possa ser positiva. Players como UBER se beneficiam de um valor intrínseco de sua operação, em que o consumo do serviço é feito sem a percepção do pagamento. O que me remete a um princípio essencial ligado ao consumo — a função comprar é separada da ação de pagar. As pessoas podem buscar um consumo como forma de lazer e prazer: O pagamento (transferência do valor) desperta, normalmente, uma sensação negativa para quem paga, o que não necessariamente acontece quando se compra alguma coisa. Um exemplo usualmente utilizado para ilustrar o agentic commerce é ligado ao turismo, quando o agente faz toda a pesquisa de hotéis, voos para uma viagem e finaliza sua contratação. Ignora-se o fato de que elaborar o plano de viagem é parte da diversão em viajar para muitos clientes, então atuar para tornar o pagamento imperceptível é ótimo. Eliminar a função comprar não necessariamente vai trabalhar a favor da expectativa do cliente final.

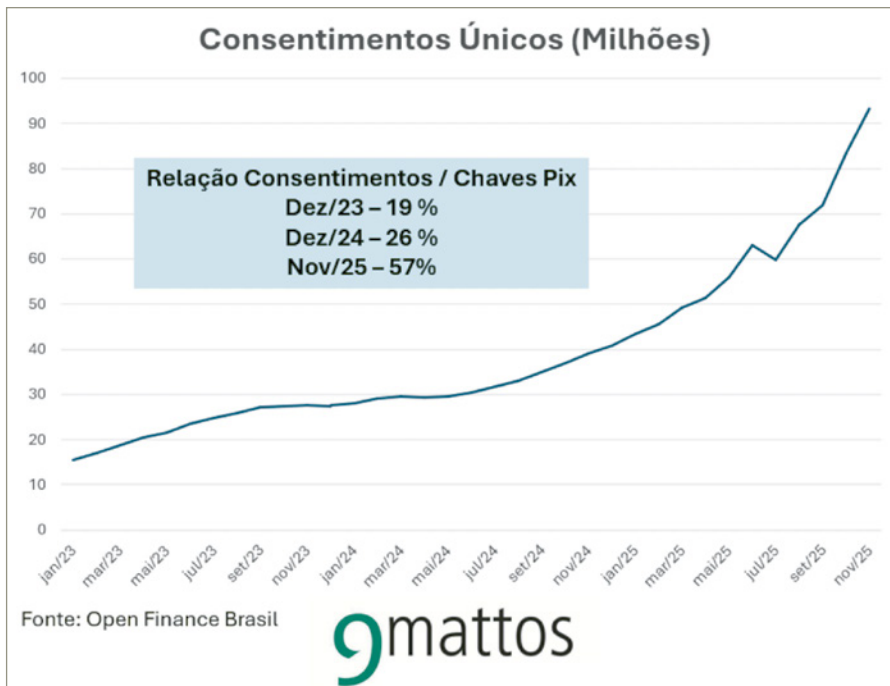
Assim como outras inovações, a inteligência artificial precisa de planejamento de aplicabilidade adequada, identificando processos em que seu uso, agregue valor ao negócio, atendendo demanda do cliente final.



Open Finance

A adesão (consentimentos únicos) ao Open Finance foi destacada em 2025. Na comparação com o número de chaves únicas Pix (PF), esta adesão atingiu o maior patamar, alcançando 57% no ano passado, o que é bastante representativo, uma vez que, nos anos anteriores, esta relação foi de 26% em 2024 e 19% em 2023. Isso significa que 57% das pessoas habilitadas ao uso do Pix deram ao menos 1 consentimento no Open Finance em 2025. Houve, portanto, aceleração nos consentimentos, indicando que o mercado consumidor aumenta seu interesse pelas potenciais vantagens do Open Finance.

Esta aceleração faz corresponder um potencial aumento na oferta de serviços diversos com uso da plataforma do Open Finance, o que pode desencadear convergência semelhante àquela observada no Pix desde seu primeiro ano, entre usuários habilitados e aplicações de uso. O Open Finance foi introduzido antes do Pix, contudo demorou para atingir o pace de adesão esperado, o que parece ter alcançado em 2025.





Giancarlo Greco
CEO da Elo

Fatos Relevantes de 2025

O **crescimento nas transações de cartão de crédito**, mais uma vez, impressionou. Os últimos dados divulgados pela Abecs, referentes ao terceiro trimestre, mostram que houve um aumento de 15% no uso do cartão de crédito, frente a uma média histórica de 10%.

As discussões sobre o **novo trilho de voucher para cartões de benefícios** movimentaram grande parte da indústria em 2025. Partindo da necessidade de se criar um trilho específico para as operações de vale-refeição, vale-alimentação e vale-cultura em cartões com bandeiras abertas, o setor se mobilizou para desenvolver um sistema apartado, não integrante do SPB, autorregulado e com regras para garantir a destinação correta dos programas de benefícios ao trabalhador.

Por último, destacaria o foco dos emissores e bandeiras no enriquecimento da proposta de valor dos **produtos de alta renda**. Ao longo do ano, vimos uma série de novos cartões, parcerias e campanhas com foco nesse público, o que mostra a importância que o setor tem dado em formas de fidelizar esse cliente.

A Elo em 2025/26

O ano de 2025 foi muito importante para a consolidação da base estrutural da Elo para o futuro. Um exemplo é a implementação de uma nova plataforma transacional. Com ela, migramos a nossa infraestrutura de pagamentos para a nuvem, ampliando a nossa capacidade operacional, com mais flexibilidade e escalabilidade. Além da enorme otimização nos custos, isso trouxe mecanismos de correção e recuperação praticamente instantâneos, garantindo a integridade das transações. Mas, principalmente, a flexibilidade para criar produtos e soluções com rapidez.

Também foi um ano importante em relação à diversificação de negócios. Lançamos uma plataforma de tokenização de créditos de carbono – a Elo Eco. Basicamente, replicamos nossa expertise de unir compradores e vendedores para um mercado relativamente novo, trazendo a mesma robustez do setor de pagamentos para operações de compra e venda de créditos de carbono.

O ano de 2025 também foi marcado pela implementação do trilho voucher e a Elo, que foi a primeira empresa a lançar um arranjo aberto específico para benefícios, ainda em 2022, também foi pioneira em implementar o novo trilho, através do cartão Elo Voucher.

Na frente de marca, demos continuidade ao nosso reposicionamento iniciado em 2023, de ser “o cartão do brasileiro” e consolidado em 2024, com o maior rebranding da história da companhia. Em 2025, unimos personagens nacionais que representam a excelência do Brasil, como João Carlos Martins, Sasha Menghel e sua marca Mondepars, Bela Gil e nosso embaixador há mais de 2 anos, o jovem Miguelzinho do Cavaco. Com eles, criamos o mote “o que é daqui, vale muito”, exatamente para valorizar o que o país tem de melhor.



Incrementamos a proposta de valor dos produtos, trazendo uma série de novos benefícios e vantagens para os portadores. Entre eles, *transfer* gratuito para aeroportos e rodoviárias para portadores de cartão Elo Grafite e parcerias com diversas marcas e estabelecimentos comerciais, como Mondepar, Bar dos Arcos, Hotel Fera. Também patrocinamos shows e festivais, tais como a turnê de 60 anos de carreira da Maria Bethânia, sempre com vantagens para os portadores (pré-vendas, descontos e/ou parcelamento exclusivo).

Por último, resalto que concretizamos testes importantes em novas soluções com altíssimo potencial. Entre elas, destaco um teste importante ocorreu em parceria com a Tecban e 4CashPay para a realização de pagamentos com biometria, apenas com a palma da mão. Também testamos, com a CAIXA, uma tecnologia com blockchain para pagamento offline, que tem potencial para melhorar a utilização de benefícios sociais em regiões sem conectividade no país.

Para 2026, nossa expectativa é de um ano bastante focado em ações de uso e recorrência dos cartões, lançamento de novos produtos e um grande esforço na diversificação de receitas para soluções além do *core business*.

Cartões para a Alta Renda

O público de alta está cada vez mais exigente por experiências diferenciadas e serviço personalizado. E o mercado entendeu que não pode ficar parado, pois esse é o público de maior rentabilidade para os portfólios de emissores, já que possui maior *spending*. O contexto amplia a competição por soluções capazes de reter e aprofundar o relacionamento com clientes de alta renda.

Olhando para frente, a tendência é de continuidade no desenvolvimento de benefícios diferenciados, de modo que o mercado fique menos comoditizado, mas ajustes devem acontecer com base nos dados de uso e rentabilidade.

Inteligência Artificial

A inteligência artificial já é muito utilizada no setor, principalmente em modelos de prevenção a fraudes e avaliação de risco. Apesar desses avanços, ainda há áreas em que a tecnologia não é aproveitada em todo o seu potencial. Um dos exemplos mais promissores é o uso de agentes de IA capazes de realizar compras inteiras para o consumidor. Esse modelo deve ganhar força nesse ano e tem potencial para transformar a experiência de pagamento. O Brasil reúne condições favoráveis para liderar essa tendência no mundo, graças ao ambiente de Open Finance, à alta taxa de tokenização e à forte digitalização da população.

Além disso, o setor ainda explora pouco a personalização avançada da jornada do consumidor. Existem iniciativas pontuais, mas a IA pode ir muito além e combinar comportamento, contexto e dados transacionais para oferecer recomendações mais relevantes e até antecipar necessidades. Também há oportunidades no lado da aceitação, com análises mais sofisticadas para apoiar lojistas, aprimorar a experiência no varejo físico e identificar padrões de compra de forma mais eficiente.

Embora o foco atual ainda esteja em eficiência operacional, o próximo grande passo competitivo será colocar a IA no centro da experiência de compra. A evolução dos agentes de IA deve marcar essa virada ao tornar o processo de escolher, comparar e finalizar compras muito mais inteligente, simples e integrado.

Open Finance

Diria que o Brasil está em um patamar de nota 6. Estamos muito a frente da maior parte do mundo e o engajamento da população vem aumentando de forma significativa. Se no início do ano havia mais de 60 milhões de consentimentos ativos, vimos esse número mais do que dobrar até dezembro. Falando em número de pessoas e empresas, já estamos próximos de 100 milhões.

Por outro lado, ainda há muitas oportunidades pensando na hiperpersonalização de jornada para os clientes. A boa notícia é que esse processo deve ser acelerado pelos investimentos em inteligência artificial.



Gustavo Santos

Diretor de Cards e Everyday Banking do Santander

Fatos Relevantes de 2025

No campo dos pagamentos instantâneos, o principal destaque de 2025 foi o lançamento do Pix Automático, que entrou em operação em junho. A nova funcionalidade trouxe ao arranjo a possibilidade de pagamentos recorrentes com uma única autorização, permitindo que contas periódicas como serviços essenciais, assinaturas e mensalidades fossem debitadas automaticamente via Pix e gerenciadas de forma totalmente digital.

O Pix Automático se consolidou rapidamente como um marco do ecossistema, ao ampliar o uso do Pix para além das transações avulsas e criar uma alternativa mais simples e moderna aos modelos tradicionais de recorrência, como o débito automático e os boletos. Esse avanço posicionou o Pix em um novo patamar de conveniência e abriu espaço para mudanças estruturais na forma como o mercado brasileiro lida com cobranças recorrentes. Em paralelo, o Banco Central fortaleceu as regras de segurança, com a evolução da agenda Med 2.0, e avançou na agenda evolutiva do Pix, consolidando-o como infraestrutura central do sistema financeiro nacional. Outro lançamento relevante foi o Pix no Cartão, que passou a permitir pagamentos parcelados, combinando conveniência, flexibilidade e competitividade.

No universo de ativos digitais, 2025 marcou o avanço da tokenização e das stablecoins em pagamentos de baixo e médio valor, especialmente em remessas internacionais e no comércio eletrônico. Pilotos relacionados ao DREX e à liquidação tokenizada evoluíram, aproximando o mercado financeiro tradicional das soluções baseadas em blockchain.

Outro destaque foi o maior engajamento dos clientes no uso de cartões por meio de carteiras digitais. Iniciativas de engajamento, como campanhas temáticas e melhorias de jornada, contribuíram para acelerar a adoção e aumentar a penetração dos clientes em wallets, reforçando o papel dessas plataformas como um canal estratégico de relacionamento e recorrência no ecossistema de pagamentos.

O Santander em 2025/26

Em 2025, o Santander acelerou sua agenda de transformação, com foco total na construção de uma operação altamente rentável e resiliente. Os investimentos em tecnologia, alavancados por soluções globais, impulsionaram ganhos de eficiência e automação, a aplicação de hiperpersonalização e o uso de inteligência artificial como pilares para aprimorar as jornadas e avançar na experiência do cliente, com o objetivo de fortalecer o relacionamento principal.

Na agenda de pagamentos, avançamos de forma consistente na atuação nesse ecossistema, em um contexto de plena consolidação do Pix como principal meio transacional do país. Com mais de 90% dos clientes ativos utilizando o Pix de forma recorrente, a plataforma se consolidou como um eixo central da nossa estratégia de relacionamento, engajamento e geração de valor.

Ao longo do ano, avançamos na expansão e na sofisticação do portfólio de meios de pagamento, com iniciativas que reforçam nossa proposta de conveniência, competitividade e inovação. O lançamento do Pix com Cartão ampliou as possibilidades de uso ao viabilizar parcelamentos em até 12 vezes, com taxas atrativas. Em paralelo, fortalecemos nossa presença em pagamentos invisíveis, entre eles o Pix por Aproximação, integrado às principais carteiras digitais do mercado, e o Click to Pay, além de termos iniciado a implementação do Pix Automático, ampliando a oferta de soluções tanto para pessoas físicas quanto para empresas.

Para 2026, nossa estratégia está direcionada à captura de uma nova onda de crescimento, sustentada pela integração mais profunda entre os meios de pagamento e o Open Finance, pelo melhor uso da IA nas jornadas e nos modelos e pelo fortalecimento da nossa atuação global. Esse direcionamento amplia nossa capacidade de oferecer uma experiência cada vez mais homogênea, simples e integrada aos clientes, independentemente do canal ou da jornada. Ao mesmo tempo, essa convergência viabiliza o desenvolvimento de modelos mais avançados de crédito, soluções de recorrência, benefícios e jornadas digitais mais fluidas e personalizadas, gerando mais valor para clientes e acionistas. Seguiremos investindo para liderar essa evolução, com foco em segurança, escala e inovação, reforçando nossa proposta de valor e consolidando nossa posição no centro do ecossistema de pagamentos.



Assimetria Regulatória

Do ponto de vista transacional, ainda existem diferenças relevantes entre bancos e fintechs. Apesar dos avanços promovidos pelo Banco Central na harmonização regulatória, os bancos seguem operando com estruturas mais robustas de segurança, compliance, prevenção a fraudes e continuidade operacional. Já uma parcela significativa das fintechs atua sob exigências mais leves, o que gera assimetrias relevantes em custo e complexidade para a oferta dos mesmos serviços relacionados a Pix, arranjos de pagamento e Open Finance.

Para equilibrar esse cenário, seria importante avançar na aproximação dos requisitos de segurança e gestão de fraude, especialmente no Pix, onde o risco é compartilhado entre os participantes. Também seria desejável a adoção de padrões técnicos e níveis de serviço mais uniformes, regras mais homogêneas para iniciação de pagamentos e uso de dados no Open Finance, além de uma maior convergência na governança operacional entre instituições de pagamento e bancos. O setor tem evoluído rapidamente, mas ainda há espaço para ajustes que promovam uma competição mais equilibrada, sem comprometer a inovação e a segurança do ecossistema.

Cartões para a Alta Renda

Nos últimos anos, o crescimento da oferta de cartões voltados ao público de alta renda foi viabilizado por uma combinação de fatores econômicos, estratégicos e tecnológicos. Para as instituições, esses produtos fazem parte de uma estratégia clara de segmentação e rentabilização, em que benefícios como maior pontuação, acesso a salas VIP e experiências exclusivas funcionam como alavancas de aquisição, engajamento e fidelização de clientes de maior valor.

Olhando para frente, a tendência é de continuidade e evolução desse movimento. A disputa pela preferência desse público tende a se intensificar, mas o mercado caminha para um cenário de maior racionalização. A diferenciação deve deixar de estar concentrada apenas na quantidade de benefícios e passar a se apoiar cada vez mais na personalização da proposta de valor, na integração com os diferentes ecossistemas de serviços do banco e na entrega de experiências relevantes ao longo da jornada do cliente. Nesse contexto, ganham espaço modelos mais flexíveis, benefícios dinâmicos e uma maior integração entre cartões, pagamentos digitais e soluções de crédito, com foco em conveniência, exclusividade e geração de valor de longo prazo.

Inteligência Artificial

1. Prevenção a fraudes

Precisamos dar um salto significativo no uso de inteligência artificial para identificar fraudes cada vez mais sofisticadas. Temos observado a aceleração de novas modalidades, como a criação de estabelecimentos falsos. Além disso, vamos evoluir a autenticação multifator por meio de novos modelos de IA, cruzando dados de biometria, dispositivos, geolocalização e padrões de comportamento de uso.

2. Personalização avançada de benefícios

A IA permitirá a otimização em tempo real, decidindo junto ao usuário qual é a melhor forma de pagamento e como extrair o máximo dos benefícios disponíveis. A tecnologia aprende continuamente sobre preferências e comportamentos e consegue se antecipar a necessidades que, muitas vezes, o próprio cliente ainda não percebeu. Um exemplo seria a sugestão de uma viagem para aproveitar um feriado, ao identificar que não há compromissos agendados e que o usuário tem pesquisado sobre o tema.

Nesse contexto, o personal financial manager atingirá um nível nunca antes imaginado, impulsionado pelo Open Finance, Open Health e pela capacidade de cruzar, interpretar e contextualizar informações de diferentes fontes.

3. Uma nova forma de fazer pagamentos

O mercado já começa a discutir o avanço do Agent Commerce como uma das próximas grandes transformações do setor de pagamentos. Mais do que um concierge digital, esses agentes inteligentes têm o potencial de simplificar de forma significativa as escolhas e os pagamentos dos clientes, atuando de maneira proativa ao longo de toda a jornada de consumo.

Nos meios de pagamento, o Agent Commerce poderá orquestrar decisões de forma automática e contextual, desde a seleção do produto ou serviço mais adequado até a escolha do meio de pagamento, parcelamento e uso de benefícios, sempre alinhado às preferências, ao histórico e às regras definidas pelo próprio cliente. Trata-se de uma mudança estrutural: **o pagamento deixa de ser um ato isolado e passa a ser uma experiência integrada, fluida e praticamente invisível**, com ganhos relevantes de conveniência, eficiência e personalização.

Open Finance

O Open Finance tem um papel central na ampliação da principalidade e do engajamento dos clientes, ao permitir experiências mais personalizadas, a consolidação da vida financeira em um único ambiente e a criação de jornadas em que conveniência e uso inteligente de dados aumentam diretamente a relevância percebida. Quanto mais fluida for a troca de dados e mais claro o valor entregue, maior tende a ser a concentração do relacionamento.

Hoje, o sistema se encontra em torno de 6 em uma escala de 0 a 10 em termos de aproveitamento do seu potencial. Houve avanços importantes na captura de consentimento, no uso de dados para crédito e no fortalecimento da iniciação de pagamentos. Ainda assim, existe uma agenda relevante de evolução em casos de uso, analytics e integração com crédito, investimentos e soluções de recorrência, para aproximar o Open Finance do momento transacional e torná-lo presente em toda a jornada de pagamentos.

O uso pleno deve ganhar tração nos próximos dois a quatro anos, à medida que avançarem a maturidade tecnológica, a padronização, a confiança dos clientes e os modelos de negócio capazes de capturar valor em escala. Trata-se de uma jornada evolutiva, e não de um marco único, mas o setor avança de forma consistente nessa direção.



Henrique Casagrande
VP e COO da Dock

Fatos Relevantes de 2025

Um dos fatos que mais marcaram 2025 foi a ocorrência de **episódios relevantes de indisponibilidade nas grandes infraestruturas** globais de tecnologia. Esses eventos tiveram impacto sistêmico, afetando diferentes empresas e serviços ao mesmo tempo, e colocaram o tema da resiliência operacional no centro da agenda de forma definitiva. Arquiteturas multirregião, estratégias multi-cloud e desenho de sistemas tolerantes a falhas deixaram de ser apenas boas práticas para se tornarem elementos estratégicos para qualquer operação de pagamentos.

Outro destaque importante foram os **episódios de fraude** observados ao longo do ano, o que consolidou a percepção de que a segurança deixou de ser uma camada adicional para se tornar um componente central no desenho de produtos e fluxos financeiros. Monitoramento mais sofisticado, prevenção desde o *onboarding*, atenção aos movimentos de cash-in e cash-out e estruturas de governança mais robustas passaram a fazer parte do core das operações. Do ponto de vista de quem opera infraestrutura crítica, torna-se essencial manter um olhar 360° e integrado sobre o ecossistema de cibersegurança e prevenção a fraudes para que, conforme os fraudadores ganham força com a IA e o uso de dados, possamos garantir que a tecnologia esteja dois passos à frente nas soluções de defesa.

Nesse contexto, vimos também a **alta movimentação regulatória**, visando maior proteção dos usuários do sistema financeiro, elevando o nível de exigência sobre todo o ecossistema. A Receita Federal tornou obrigatória a visibilidade dos valores consolidados movimentados por clientes quando ultrapassam determinados limites mensais, inclusive via Pix. Vimos um avanço claro na robustez regulatória, com maior foco em rastreabilidade, responsabilidade sobre cadeias de prestação de serviços financeiros e proteção do usuário. Esse movimento contribuiu para tornar o mercado mais sólido e confiável, ao mesmo tempo em que amplia a responsabilidade das empresas que operam infraestrutura crítica.

Por fim, 2025 também foi marcado pelo avanço consistente dos **pagamentos instantâneos**. O Pix seguiu evoluindo, ampliando casos de uso e reforçando seu papel como referência global, ao mesmo tempo em que modelos semelhantes ganharam espaço em outros países da América Latina. Aqui, vale destacar o lançamento do Bre-B, sistema de pagamentos instantâneos colombiano lançado na metade do ano - a Dock, inclusive, opera a tecnologia por trás de um dos cinco bancos habilitados para o Bre-B, justamente apoiando-se no *know-how* brasileiro acumulado ao longo dos anos.

Mais do que um meio de pagamento, os sistemas instantâneos passaram a se consolidar como trilhos regionais para novas jornadas financeiras, integrando pagamentos, crédito e serviços de forma cada vez mais fluida.

A Dock em 2025/26

Da perspectiva da Dock, uma empresa com 26 anos de atuação no mercado de meios de pagamento, 2025 foi um ano que evidenciou o nível de maturidade e complexidade que o setor atingiu.

Hoje, a Dock opera a partir de duas grandes unidades de negócio. De um lado, como uma empresa de tecnologia SaaS, com plataforma *cloud native*, altamente resiliente e escalável, que oferece uma das infraestruturas de pagamentos e banking mais completas da América Latina, já presente em 11 países. De outro, é pioneira no modelo de *banking as a service* no Brasil, por meio de uma operação regulada pelo Banco Central, viabilizando a entrada de novos players no sistema financeiro com responsabilidade regulatória, segurança e solidez operacional.

Nesse contexto, ficou ainda mais claro o impacto de um cenário macroeconômico desafiador na atuação das empresas brasileiras em 2025. Juros elevados, aumento da inadimplência e maior pressão sobre portfólios de crédito exigiram das instituições uma gestão muito mais rigorosa de risco e capital. Em paralelo, foi também um ano em que todo o mercado passou a olhar de forma ainda mais profunda para a rentabilidade e sustentabilidade dos modelos de negócio.

Para a Dock, isso se traduziu em um ano de organização da base para crescer com mais qualidade, com foco claro em rentabilidade e eficiência operacional. Avançamos na execução de migrações estruturais relevantes, no fortalecimento da nossa plataforma e na intensificação do uso de tecnologia e inteligência artificial na operação.

Além disso, foi um ano importante de consolidação no Brasil e de forte expansão na América Latina, com crescimento expressivo de cerca de 90% ano contra ano, reforçando nossa presença regional e nossa capacidade de operar diferentes mercados.

Avançamos ainda na construção de parcerias estratégicas globais, como Ant International, AWS e Huawei, e no fortalecimento de frentes que vinham sendo apostas e ganharam tração ao longo do ano, como crédito e soluções multibenefícios.

Ao longo de 2025, crescemos de forma relevante em volume de cartões e TPV em cartões emitidos, com os portfólios consignados tendo uma representatividade importante para o negócio. Existe uma avenida clara de crescimento nesse segmento, para a qual a Dock está completamente preparada. No campo dos multibenefícios, a nova regulamentação do PAT vem alterando as regras do jogo e exige estruturas mais sofisticadas de *ledger* multi saldo — uma frente para a qual a Dock também já está totalmente equipada.

Olhando para 2026, nossa expectativa é dar continuidade a esse movimento, com foco em expansão, em crédito como uma avenida relevante de crescimento e na evolução das jornadas de pagamento e cobrança, especialmente a partir de Pix Automático, Open Finance e modelos recorrentes. Mais do que lançar produtos isolados, seguimos direcionados a construir uma infraestrutura cada vez mais robusta, flexível e preparada para sustentar novos modelos de negócio em escala.

Em linhas gerais, vemos muitas avenidas de crescimento abertas no setor de pagamentos para 2026. Nosso caminho é continuar investindo em plataforma e em soluções que simplifiquem o universo financeiro para nossos clientes, apoiando sua evolução em um mercado cada vez mais dinâmico e exigente.

Cartões para a Alta Renda

Nos últimos anos, os cartões premium deixaram de ser apenas um meio de pagamento com benefícios e passaram a integrar **estratégias mais amplas de relacionamento**, que visam a atração e a retenção de um cliente de alta renda, que geralmente tem que ter um valor investido com a instituição.

Em geral, esses produtos se viabilizam não de forma isolada, mas como parte de um ecossistema que envolve conta, investimentos, crédito, seguros, experiências e serviços. É esse conjunto que sustenta a proposta de valor, tanto do ponto de vista econômico quanto da percepção do cliente.

Ao mesmo tempo, esse movimento elevou significativamente o nível de exigência sobre a base operacional e tecnológica das instituições. Portfólios voltados à alta renda pressupõem jornadas sem fricção, autorizações extremamente rápidas, alta disponibilidade e camadas sofisticadas de prevenção à fraude. Não adianta oferecer experiências exclusivas se, no momento crítico, o cliente tiver problemas que prejudicam a experiência - se o cartão não passa, se ele sofre fraude, todos os diferenciais da sua oferta perdem o valor.

Nesse sentido, temas como resiliência, redundância, arquitetura multi-cloud e continuidade de negócios se tornaram parte essencial da proposta de valor desses produtos. Temos muitos clientes com esta oferta na Dock porque, além de oferecermos uma arquitetura modular e 100% cloud native, multi-cloud, somos referência em alta disponibilidade. Nosso processo de autorização teve 100% de disponibilidade em 2025, uma solução que traz resiliência e confiabilidade aos nossos clientes que operam portfólios tão exclusivos.

Olhando para frente, a tendência é de continuidade desse movimento, mas com um mercado cada vez mais racional. Mais do que uma corrida por benefícios, os emissores tendem a buscar diferenciação sustentada, conectando cartões premium a ofertas financeiras mais completas, personalização e excelência operacional.

Inteligência Artificial

A inteligência artificial já vem sendo amplamente utilizada no setor, sobretudo para ganhos de eficiência em operações, atendimento, suporte e desenvolvimento. Esse movimento foi fundamental, mas ainda representa apenas parte do potencial da tecnologia.

O próximo grande salto está em como a IA passa a ser usada de forma mais profunda no desenvolvimento de produtos e na tomada de decisão. Em meios eletrônicos de pagamentos, vejo dois caminhos para atuação imediata. O primeiro é a prevenção a fraudes, já que muitos players do mercado ainda atuam de forma reativa. Aqui, a IA pode antecipar padrões, reduzir falso-positivo e proteger conversão. Isso já está sendo feito por aqueles que estão na vanguarda do mercado, mas há um espaço enorme para avançar, por exemplo, em modelos mais preditivos de prevenção a fraudes; em crédito mais dinâmico, com avaliações e limites ajustados de forma contínua; e no uso de IA para análise de tendências, prototipagem e construção de novas soluções.

Especialmente quando combinada com dados transacionais, alternativos e consentidos, a inteligência artificial tende a ganhar um papel central em decisões em tempo real, orquestração de pagamentos e personalização de jornadas. Mais do que otimizar processos existentes, a oportunidade está em utilizar a IA para criar novos modelos de serviço, acelerando ciclos de inovação e elevando o nível de sofisticação dos produtos financeiros.

O outro caminho está na concessão de crédito, que pode ser amplamente aprimorada com análise de dados. Neste sentido, a Dock tem uma atuação pioneira no país: firmamos uma parceria com a Ant International para regionalizar soluções da Bettr, vertical focada em concessão de crédito para micro e pequenas empresas.

O primeiro passo da nossa parceria, que já estamos rodando em testes de ambiente produtivo, é disponibilizar ao mercado brasileiro o motor de crédito da Bettr: o Ant Credit Engine, que usa inteligência artificial para analisar dados alternativos de forma preditiva. Estamos falando aqui de dados transacionais, dados de open finance, de boleto, DBA, contas de consumo, tudo isso sendo processado em tempo real para a tomada de decisão.

Neste sentido, o motor cruza diversos dados - captados com o consentimento do cliente - para inferir renda e capacidade creditícia, de acordo com o perfil sendo avaliado no momento da concessão. O trabalho dos dados feito dentro deste motor, que é embasado por inteligência artificial, concentra grande parte do valor agregado desta solução.

Cartões de Benefícios

As mudanças trazidas pelo novo decreto representam, ao mesmo tempo, uma modernização relevante do modelo e um período de adaptação para o setor. A evolução regulatória - que amplia transparência, competição e clareza de regras - tende a fortalecer o ecossistema no longo prazo, mas também exige ajustes importantes de quem opera nesse mercado, e é essencial termos um movimento de diálogo para equilibrar e conciliar visões.

Do ponto de vista das empresas de benefícios, o cenário passa a demandar revisão de modelos, maior eficiência operacional e propostas de valor mais claras, em um ambiente com maior abertura, interoperabilidade e pressão competitiva. Para as credenciadoras, o movimento amplia a complexidade técnica e regulatória, mas também cria oportunidades associadas à expansão da aceitação e à construção de novos arranjos.

Para as empresas contratantes, há potencial de mais transparência, maior possibilidade de escolha e condições comerciais mais equilibradas. E, para o usuário final, a expectativa é de benefícios ligados à ampla aceitação, portabilidade e experiências mais simples, com maior concorrência entre ofertas.

Em síntese, é um movimento que tende a favorecer o mercado no médio e longo prazo, ainda que, no curto prazo, imponha um esforço relevante de adaptação para diferentes players.

Open Finance

A principalidade pode ser uma consequência do Open Finance. Mas, neste ponto, entendo que a discussão vai muito mais além. Mais do que uma ferramenta para aumentar a principalidade, o Open Finance representa uma mudança de paradigma: ele é, antes de tudo, sobre empoderamento e soberania do usuário sobre seus próprios dados. Trata-se de permitir que as pessoas decidam, de forma consciente, como e com quem querem compartilhar informações que pertencem a elas.

A partir desse princípio, abrem-se oportunidades importantes para o mercado. O Open Finance permite jornadas de pagamento mais fluidas, propostas mais adequadas ao perfil real do cliente e novos modelos de relacionamento. Quem conseguir entender bem esse ecossistema poderá utilizar essas jornadas como parte de uma estratégia mais ampla de relacionamento e, como consequência, fortalecer sua posição junto ao cliente.

Vejo ainda um vasto potencial para uma adoção bem mais ampla e integrada, especialmente à medida que o Open Finance se conecta de forma mais direta a pagamentos recorrentes, Pix Automático e crédito, ajudando a substituir fluxos ainda muito baseados em processos legados - como o boleto - e abrindo espaço para uma transformação relevante desse cenário, permitindo jornadas de pagamento mais fluidas, automatizadas e eficientes, capazes de destravar um salto significativo na forma como cobranças recorrentes são estruturadas e executadas no mercado.



Henrique Lucas
CEO da Cateno

Fatos Relevantes de 2025

1. **Avanço da racionalização do mercado:** 2025 marcou um movimento claro de ajuste de expectativas, com foco em eficiência, rentabilidade e sustentabilidade dos negócios, especialmente entre fintechs e players digitais.
2. **Evolução regulatória mais presente:** Houve maior protagonismo do regulador na busca por equilíbrio competitivo, com a presença de ferramentas como o Open Finance, voltado à redução das assimetrias de informações com normas voltadas à transparência, concorrência e proteção do consumidor, impactando diretamente modelos consolidados e ajustes regulatórios como forma de equilibrar.
3. **Consolidação do Pix e amadurecimento dos meios digitais:** O Pix se estabeleceu como infraestrutura essencial, pressionando margens, mas também abrindo espaço para novos serviços, modelos híbridos e experiências mais integradas, como o Pix Automático.

A Cateno em 2025/26

2025 foi um ano de consolidação e retomada do crescimento com foco em melhoria na experiência do nosso cliente. Observamos avanços relevantes na plataforma operacional, maior sofisticação dos modelos de negócio e uma busca mais clara por rentabilidade sustentável. Também foi um período de ajustes, com empresas revisitando portfólios, priorizando projetos com retorno claro e fortalecendo governança.

Para 2026, a expectativa é de um mercado mais equilibrado e racional. O foco deve estar em crescimento e na busca pela principalidade do cliente, inovação aplicada a problemas reais e maior integração entre tecnologia, regulação e experiência do cliente. A tendência é de mais valor agregado nas soluções oferecidas.

Assimetria Regulatória

Apesar dos avanços recentes, bancos e fintechs ainda não operam sob condições plenamente equivalentes do ponto de vista regulatório e tributário. Existem diferenças relevantes em exigências de capital, obrigações fiscais e tributárias e responsabilidades regulatórias, gestão de risco e compliance, principalmente nos requisitos regulatórios obrigatórios.

Para um ambiente mais equilibrado, **é importante que a regulação avance no princípio de “mesmas atividades, mesmas regras”, respeitando o porte e o risco de cada instituição**, mas evitando distorções que favoreçam ou penalizem modelos específicos. O desafio é **estimular uma concorrência saudável sem comprometer a estabilidade do sistema**, garantindo **condições equitativas de competição**, proporcionais ao **nível de risco assumido por cada player**.

Cartões para a Alta Renda

Nos últimos dois anos, o avanço dos cartões de alta renda não foi apenas uma aposta em “benefícios visíveis”, mas uma decisão econômica racional das instituições. Esses cartões não nascem para ser o principal gerador de margem, e sim um produto complementar, usado como contrapartida às receitas capturadas em outras frentes do mesmo cliente.

Inteligência Artificial

A IA ainda é subutilizada em diversas frentes estratégicas. Além da eficiência operacional, há grande potencial em áreas como:

- **Gestão de risco e prevenção a fraudes em tempo real**, com modelos mais adaptativos;
- **Personalização da experiência do cliente**, indo além de ofertas genéricas;
- **Precificação dinâmica e gestão de portfólio**, ajustando produtos ao comportamento real de uso;
- **Suporte à tomada de decisão executiva**, com análises preditivas mais sofisticadas.

O diferencial competitivo estará menos na adoção da tecnologia e mais na capacidade de integrá-la ao negócio de forma ética, segura e escalável.

Cartões de Benefícios

O Decreto nº 12.712/25 representa uma modernização do modelo de benefícios, ao realinhar incentivos ao longo da cadeia. As novas regras reduzem distorções de custo, tornando a formação de preços mais transparente e eficiente. Com isso, há maior concorrência por eficiência operacional, e não por práticas comerciais indiretas. Os estabelecimentos e credenciadoras operam com mais equilíbrio econômico, reduzindo repasses de custo. As empresas contratantes ganham previsibilidade e menor risco regulatório. Ao final, o principal beneficiado é o usuário, que passa a ter maior poder de compra real e melhor uso do benefício.

Open Finance

O Open Finance é uma ferramenta-chave para ampliar engajamento e principalidade, ao permitir ofertas mais contextualizadas, personalizadas e integradas à realidade financeira do cliente.

Hoje, estamos em torno de **4 a 5** numa escala de 0 a 10 em termos de uso do seu potencial. O avanço pleno depende de maior educação do consumidor, maturidade dos modelos de negócio e casos de uso claros que gerem valor percebido. Um uso mais completo deve acontecer de forma gradual ao longo dos próximos **3 a 5 anos**.



Henrique Marise

Gerente de Cartões da Midway

Fatos Relevantes de 2025

O marco de cinco anos do **Pix** nos traz a oportunidade de analisar mais a fundo as consequências do seu estrondoso sucesso, algumas esperadas, outras nem tanto. Desde o início, o que mais chamou a atenção foi como o Pix foi moldado para o sucesso: transferências instantâneas, custo zero para o consumidor, interoperabilidade e jornadas de uso padronizadas entre as instituições. Esses fatores transformaram o hábito do brasileiro de movimentar dinheiro e também de consumir.

Do lado dos estabelecimentos, o Pix ajudou a reduzir custos operacionais em várias etapas do processo e se consolidou como o meio de pagamento preferido dos comerciantes. Já as instituições financeiras encontraram formas de gerar receita com o Pix, como a oferta de crédito integrada à jornada de pagamento. Além disso, houve ganhos de eficiência. No caso da Midway, por exemplo, o pagamento de fatura via Pix representa um verdadeiro ganha-ganha: o cliente recompõe seu limite de forma imediata, a empresa recebe com mais eficiência e reduz os custos de liquidação.

O **crescimento do mercado de cartões**, que deve atingir valores próximos a R\$ 5 trilhões em 2025, mantendo a expansão acima de dois dígitos, evidencia a robustez desse setor no Brasil. Esse desempenho se deve à eficiência dos players, que há décadas conseguem crescer mesmo em cenários adversos para concessão de crédito e diante da concorrência de outros meios de pagamento. Mesmo o cartão de débito, que deve se manter estável em volumetria em 2025, acumulou crescimento superior a 10% desde o lançamento do Pix e hoje movimenta mais de R\$ 1 trilhão por ano.

O **recuo estratégico do Drex**, divulgado pelo Banco Central no fim de 2025, reforça a reflexão de que inovação ou novas tecnologias, por si só, não geram necessariamente ganhos de forma instantânea. Muitas vezes, são necessários ajustes para que se torne viável sob a ótica mercadológica. Isso, no entanto, não diminui o potencial da ideia do Drex, apenas indica que será preciso encontrar uma nova forma de implementá-lo.

A Midway em 2025/26

O ano de 2025 foi muito importante para a Midway, período em que alcançamos resultados relevantes em termos de rentabilidade, com crescimento de receitas aliado a um rigoroso controle de custos e PDD.

Ampliamos ainda mais nossa participação no varejo, aspecto estratégico para o grupo e razão primeira da nossa existência, em paralelo avançamos na oferta de produtos financeiros aos clientes do nosso balcão. Entre os destaques, lançamos nossa plataforma de consignado, a wallet e o cartão com limite garantido, que assegura acesso ao crédito para praticamente 100% dos clientes do varejo.

Para 2026, estamos preparando o reposicionamento do nosso cartão bandeirado, responsável pela maior carteira de crédito e maior fonte de receita da Midway. Entendemos que, para acompanhar o mercado, precisamos ir além do relacionamento habitual com os clientes pelo varejo, expandindo nossa oferta de serviços digitais no aplicativo. O objetivo é entregar mais funcionalidades e uma experiência personalizada, acompanhando o ciclo do cliente com a gente de forma customizada. Para viabilizar essa evolução, avançamos em 2025 na evolução da nossa plataforma tecnológica de processamento de cartões, garantindo suporte às novas jornadas que queremos oferecer.

Também vamos reformular a proposta de valor do produto. Em 2025, migramos 100% do portfólio para a categoria Gold e, em 2026, vamos potencializar os benefícios do cartão integrando todos os pontos do ciclo de vida do cliente à plataforma de benefícios da Riachuelo, o Riachuelo Fashion Club. Atualmente, apenas o uso do cartão nas lojas é premiado com 10% de cashback que é utilizado em resgates nossas lojas e e-commerce. Queremos que o cliente seja reconhecido não apenas nas compras na Riachuelo, mas também em outros momentos da sua jornada conosco, como por exemplo na aquisição do cartão e no pagamento da fatura.



Assimetria Regulatória

Definir regras que busquem eliminar barreiras de entrada e reduzir a concentração bancária é uma agenda que interessa ao Bacen. Com essa atuação, busca-se melhorar a qualidade dos serviços prestados e, principalmente, reduzir o custo do crédito na ponta final. Considero que essa agenda teve muito sucesso no objetivo de aprimorar os serviços: hoje, o consumidor brasileiro tem acesso fácil e barato a serviços financeiros e, em comparação com consumidores de outros países, leva grande vantagem nesse aspecto.

Cartões para a Alta Renda

Esse é um movimento que deve continuar, ainda mais com a hiperpersonalização da experiência cada vez mais factível e o nível de exigência desse cliente cada vez maior. Aqui na Midway, por exemplo, estamos abertos a todos, seguimos o posicionamento do nosso varejo, que é atender o público brasileiro com uma marca nacional. Estamos distantes da disputa pela oferta de produtos financeiros voltados ao público de altíssima renda, que é onde temos visto o mercado atualmente com muitas novidades. Isso, porém, não significa que estamos indiferentes aos clientes de maior poder aquisitivo.

Dentro do grupo, contamos com a Casa Riachuelo e a Cartes, que alcançam esse público no varejo. Diante disso, podemos, e vamos, nos apropriar desse fator para atender e conquistar cada vez mais segmentos.

Inteligência Artificial

Vejo sim a IA como um vetor de competição e é verdade que, hoje, os maiores ganhos que ela já trouxe estão na melhoria da eficiência interna. Nós, aqui na Midway, já temos casos concretos em que o uso da IA acelerou o desenvolvimento de tecnologia, por exemplo, aplicamos com sucesso na criação do nosso *Design System*.

Focado no mercado de meios de pagamento, de forma prática, a IA pode ajudar muito nas conciliações, que hoje é uma dor em quase todos os lugares, onde horas e horas de trabalho são alocadas diariamente pelas instituições. Com as ferramentas de IA, temos a oportunidade de transformar essas horas de trabalho em segundos.

Outra área em que a IA pode ser aproveitada é na gestão do ciclo de crédito do cliente. Com a IN4966, a gestão do limite concedido ao cliente se tornou mais estratégica e com efeito direto no P&L. A IA com sua capacidade de gerar hiperpersonalização, pode ajudar o gestor de portfólio de cartões a administrar melhor o relacionamento com o cliente, disponibilizando um limite adequado às suas necessidades e flexível às variações normais do uso do cartão.

Open Finance

Dentro da escala proposta, vejo que provavelmente estamos no nível 1 ou 2, não pelos resultados que o mercado vem apresentando nos últimos anos, mas pelo potencial projetado. O ótimo desempenho do Pix no mercado criou a expectativa de que o Open Finance seguiria a mesma curva de adoção e impacto, mas sabemos que não está sendo assim.

No início, tivemos bastante dificuldade em padronizar os dados dos clientes no Open Finance, o que inviabilizou um dos maiores benefícios que ele poderia trazer: impulsionar e baratear o crédito. Hoje, o cenário é muito melhor, embora ainda haja grande potencial a ser explorado.

Onde vemos o Open Finance gerar mais resultados é na função de iniciador de pagamentos (ITP). Essa funcionalidade trouxe benefícios claros para o usuário e, com as instituições financeiras investindo em experiência e incentivando o cliente a utilizá-la, tornou-se um catalisador de engajamento. Os números são muito positivos e, por isso, acredito que nesse aspecto o Open Finance, no curto prazo, deve alcançar uso pleno com cada vez mais casos de uso em que o cliente opta por adotar um novo hábito dado a tecnologia.



Hugo Andreolly

Diretor-presidente da BRBCARD

Fatos Relevantes de 2025

Em 2025, o mercado de Meios Eletrônicos de Pagamento no Brasil se consolidou como um dos mais dinâmicos do mundo, registrando crescimento expressivo em transações com cartões e, em especial, na adoção de **pagamentos por aproximação** (contactless). Segundo dados oficiais da ABECS, os pagamentos por aproximação cresceram de forma acelerada, demonstrando uma mudança profunda nos hábitos de consumo e na preferência dos usuários por experiências mais rápidas, seguras e convenientes.

Além disso, o **valor total transacionado com cartões**, incluindo crédito, débito e pré-pagos, registrou crescimento consistente, superando a marca de R\$ 2,2 trilhões já no primeiro semestre de 2025, com destaque para o cartão de crédito como principal meio utilizado pelos consumidores brasileiros. Essa expansão reflete tanto a maturidade do setor quanto a capacidade das instituições de pagamentos de adaptar produtos e serviços às expectativas dos clientes em um cenário pós-pandemia, com aceleração da digitalização e maior presença de soluções omnichannel.

O forte desempenho dos pagamentos por aproximação, impulsionado por tecnologias NFC em cartões e dispositivos móveis, sinaliza um movimento de mercado em direção à conveniência integrada ao cotidiano do consumidor, reduzindo fricções no ponto de venda e acelerando a transição para modelos de pagamento cada vez mais digitais e intuitivos.

A BRBCard em 2025/26

2025 foi um ano de consolidação estratégica e maturidade operacional. Avançamos na busca por eficiência, rentabilidade e sustentabilidade dos modelos de negócio, em um ambiente ainda marcado por juros elevados, pressão por custos e consumidores mais seletivos.

Houve progresso relevante na digitalização da jornada do cliente, no fortalecimento dos modelos de gestão de risco, no uso de dados para decisões comerciais e na ampliação do portfólio de produtos além do cartão tradicional, como soluções integradas de pagamentos, benefícios, aquisição e serviços financeiros embarcados.

Para **2026**, a expectativa é de **crescimento mais qualificado**, com foco em:

- Rentabilidade ajustada ao risco;
- Maior sofisticação analítica;
- Consolidação de players;
- Evolução regulatória mais alinhada à complexidade do setor.

Vamos priorizar a diferenciação real de proposta de valor e aprofundamento do relacionamento com o cliente.

Assimetria Regulatória

Na minha avaliação, apesar dos avanços, bancos e fintechs ainda não operam em condições plenamente equivalentes, especialmente sob os aspectos prudencial, regulatório e tributário.

Instituições tradicionais continuam sujeitas a:

- Requisitos de capital mais rigorosos;
- Obrigações de governança e controles internos mais complexos;
- Maior carga regulatória e de supervisão contínua.

Para um ambiente mais equilibrado, são necessários:

- Proporcionalidade regulatória baseada em risco e complexidade real;
- Harmonização de exigências entre modelos de negócio similares;
- Maior clareza sobre responsabilidades prudenciais em arranjos híbridos.

O objetivo não deve ser nivelar por baixo, mas nivelar com coerência, preservando estabilidade, competição e inovação.

Cartões para a Alta Renda

Nos últimos dois anos, vimos um *boom* de lançamentos de cartões voltados ao público de alta renda com mais pontuação, acesso a salas VIP e experiências exclusivas.

Entendo que o crescimento dos cartões de alta renda é viabilizado por:

- Segmentação mais precisa de clientes;
- Cross-subsídios entre produtos;
- Receitas acessórias (intercâmbio qualificado, parcerias, experiências);
- Maior uso de dados para gestão de limite, risco e engajamento.

Esses produtos deixam de ser apenas instrumentos de pagamento e passam a ser **plataformas de relacionamento e fidelização**.

Olhando à frente, acredito que a tendência não é de desaceleração, mas de sofisticação seletiva:

- Mais foco em experiência, curadoria e personalização;
- Modelos economicamente sustentáveis.

A competição se desloca da "quantidade de benefícios" para a qualidade percebida e relevância real para o cliente.

Inteligência Artificial

Acredito que nos próximos anos a IA continuará ocupando um espaço cada vez mais importante, principalmente em áreas estratégicas como:

- Personalização dinâmica de ofertas e limites;
- Prevenção preditiva à inadimplência e fraude;
- Orquestração omnichannel da jornada do cliente;
- Precificação inteligente e gestão de rentabilidade por cliente;
- Atendimento personalizado e interativo.

Hoje, concentramos a maior parte de uso de IA em **eficiência operacional**. O próximo salto competitivo virá quando a IA for aplicada de forma integrada à estratégia comercial, à experiência do cliente e à tomada de decisão em tempo real. *Já temos agentes de IA que avaliam oportunidades de participação em editais de credenciamento, outros que dão suporte no atendimento aos times internos e um agente específico que avalia as notas e comentários nas redes sociais e aplicativos e prepara respostas ou direciona para os times técnicos responsáveis.*

Cartões de Benefícios

Na minha avaliação, as mudanças introduzidas pelo Decreto nº 12.712/25 representam muito mais um processo de modernização do que uma interferência direta no mercado de benefícios. Entendo que o novo marco regulatório endereça distorções históricas do setor ao ampliar a transparência, estimular a interoperabilidade entre os arranjos e promover um ambiente competitivo mais equilibrado. Para as empresas de benefícios, o decreto cria oportunidades relevantes de ganho de escala e expansão de mercado, ainda que exija adaptação a um cenário mais competitivo e menos baseado em modelos fechados.

Do ponto de vista das credenciadoras, vejo um movimento positivo de ampliação da aceitação e de aumento da eficiência operacional. Já para as empresas contratantes dos benefícios, as novas regras tendem a fortalecer o poder de escolha, melhorar a relação custo-benefício e incentivar soluções mais flexíveis. Para o usuário final, o principal avanço está na maior liberdade de uso e em uma experiência mais simples e integrada.

Reconheço que, no curto prazo, o setor enfrentará ajustes e pressões, mas acredito que, nos médio e longo prazos, as mudanças contribuem para um ecossistema mais eficiente, inovador e sustentável.



Open Finance

Na minha visão, o Open Finance é uma das iniciativas mais transformadoras do sistema financeiro brasileiro e tem potencial direto para ampliar a principalidade e o engajamento dos clientes junto às instituições de Meios Eletrônicos de Pagamento. Ao permitir o compartilhamento estruturado de dados, com consentimento do cliente, o Open Finance cria condições para ofertas mais personalizadas, decisões de crédito mais precisas e experiências financeiras mais integradas.

Destaco alguns pontos centrais desse processo:

- **Principalidade baseada em dados**, e não apenas em produtos: instituições que souberem transformar dados em propostas de valor relevantes tendem a ocupar uma posição central na vida financeira do cliente.
- **Melhoria significativa na experiência do cliente**, com jornadas mais simples, limites mais adequados ao perfil real de renda e comportamento e ofertas alinhadas às necessidades individuais.
- **Aumento do engajamento e da retenção**, à medida que o cliente percebe benefícios concretos no compartilhamento de suas informações.
- **Evolução da gestão de risco e crédito**, com análises mais completas, redução de assimetrias de informação e decisões mais assertivas.

Apesar desse potencial, entendo que o setor ainda está distante do uso pleno do Open Finance. Numa escala de 0 a 10, avalio que estamos hoje em torno de **4**, com a maior parte das instituições utilizando o sistema de forma limitada, muitas vezes restrita ao cumprimento regulatório ou a casos de uso pouco perceptíveis para o cliente final.

Acredito que o uso mais amplo e estratégico do Open Finance deve ocorrer em um horizonte de **2 a 3 anos**, condicionado à evolução cultural dos consumidores, ao amadurecimento dos modelos analíticos e, principalmente, à criação de propostas de valor claras, simples e tangíveis. O Open Finance, a meu ver, não é apenas uma infraestrutura tecnológica, mas um novo modelo de relacionamento entre instituições financeiras e clientes.



Igor Rocato Nogueira
Head de Produtos da SafraPay - Banco Safra

Fatos Relevantes de 2025

- 1. Desaceleração do crescimento vs. aceleração da transformação digital:** O ano de 2025 foi marcado por uma desaceleração do ritmo de crescimento do mercado de meios de pagamento, influenciada por um cenário macroeconômico mais restritivo. O impacto foi mais evidente no varejo físico e no consumo discricionário, resultando em volumes mais pressionados. Ao mesmo tempo, meios digitais mantiveram desempenho superior, com e-commerce, Pix e pagamentos por aproximação (NFC) sustentando a expansão da digitalização dos pagamentos.
- 2. Integração dos meios de pagamento como resposta estratégica:** Consolidou-se a migração de modelos focados em produtos isolados para abordagens mais integradas, conectando diferentes meios de pagamento, dados e serviços financeiros, com maior foco na principalidade e na recorrência do cliente.
- 3. Avanço da agenda regulatória:** O período foi marcado por avanços regulatórios relevantes, preparando o setor para transformações estruturais em 2026, especialmente nos temas de cartões de benefícios, tributação e novos normativos do Banco Central.

A SafraPay em 2025/26

O ano de 2025 foi de evolução consistente para a SafraPay. Seguimos avançando de forma estruturada em nosso modelo de negócios, com uma integração cada vez maior ao core do Banco Safra, reforçando uma proposta de valor que combina solidez financeira, tecnologia e proximidade com o cliente.

Ao longo do ano, mantivemos forte foco na agenda de qualidade, conquistando o selo RA 1000, e na ampliação de soluções que estimulam a transacionalidade dos nossos clientes. Evoluímos além da adquirência tradicional, fortalecendo ofertas mais integradas que combinam meios de pagamento, serviços financeiros e modelos de gestão, sempre com o objetivo de apoiar o dia a dia dos estabelecimentos de forma mais completa e relevante.

Em paralelo, avançamos de maneira disciplinada em eficiência e monetização, ajustando processos, priorizando iniciativas com retorno claro e reforçando a sustentabilidade do negócio em um cenário macroeconômico ainda desafiador, marcado por juros elevados e maior pressão sobre o consumo.

Para 2026, a expectativa é seguir aprofundando essa estratégia: fortalecer a integração com o banco, ampliar soluções completas ao longo da jornada do cliente e capturar crescimento de forma equilibrada, combinando qualidade, eficiência e geração consistente de valor.

Assimetria Regulatória

Apesar dos avanços institucionais, bancos e fintechs ainda operam sob assimetrias regulatórias e tributárias relevantes. Diferenças em exigências prudenciais, capital, supervisão e obrigações acessórias impactam custos, precificação e capacidade de investimento de forma desigual.

Em um ambiente de juros elevados e maior exigência por rentabilidade, essas assimetrias tornam-se ainda mais sensíveis. **O caminho para um mercado mais equilibrado passa por uma regulação proporcional ao risco, com isonomia competitiva, previsibilidade e segurança jurídica**, permitindo que todos nós possamos atuar com inovação responsável sem comprometer a estabilidade do sistema.

Cartões para a Alta Renda

O movimento de expansão dos cartões voltados à alta renda segue relevante, mas entra em uma fase de maior racionalidade econômica. A viabilidade desses produtos depende cada vez mais de uma gestão cuidadosa do equilíbrio entre benefícios, custos e *lifetime value* do cliente.

O diferencial competitivo migra do excesso de atributos para propostas mais personalizadas, integradas e sustentáveis, combinando serviços financeiros, experiências e tecnologia, com foco claro em retorno de longo prazo e profundidade de relacionamento.

Inteligência Artificial

A inteligência artificial consolida-se como um dos principais vetores de eficiência, produtividade e diferenciação competitiva no setor. Seu papel evolui da automação de processos para o apoio direto à tomada de decisão, tanto das instituições quanto dos clientes, ao longo da jornada de pagamento.

Além dos ganhos já conhecidos em prevenção a fraudes e eficiência operacional, a IA avança em frentes como:

- apoio à decisão do cliente no momento do pagamento;
- orquestração inteligente de meios de pagamento;
- personalização dinâmica de jornadas e ofertas;
- aumento da produtividade interna por meio de agentes inteligentes;
- antecipação de comportamentos e necessidades.

O desafio está em escalar esses usos de forma ética, integrada e centrada no cliente, garantindo que a tecnologia atue nos bastidores, simplificando experiências e ampliando a capacidade de decisão.

Cartões de Benefícios

As mudanças regulatórias em curso representam uma transformação relevante no mercado de cartões de benefícios. **Mais do que uma interferência pontual, trata-se de uma reconfiguração do modelo, que amplia a concorrência, estimula a interoperabilidade e exige maior eficiência dos participantes do ecossistema.**

Esse movimento traz desafios importantes na adaptação de modelos comerciais e na pressão sobre estruturas tradicionais de receita. Por outro lado, favorece o aumento da penetração do benefício, o avanço tecnológico das soluções e uma experiência mais flexível e transparente para empresas contratantes, estabelecimentos e usuários finais.

Open Finance

O Open Finance segue como uma das principais alavancas para engajamento e principalidade, com avanços concretos na utilização da infraestrutura. Indicadores recentes mostram que o sistema brasileiro já opera em escala relevante, com bilhões de chamadas de APIs por semana, evidenciando que o Open Finance ultrapassou o estágio de mera conformidade regulatória e passou a atuar como base para inovação em pagamentos e serviços financeiros.

Apesar disso, ainda há desafios relacionados à simplificação das jornadas, à educação do consumidor e à ampliação de casos de uso com valor percebido claro. O sistema se encontra hoje em torno de 4 a 5 em uma escala de 0 a 10 em termos de maturidade prática, com potencial de evolução significativa ao longo dos próximos 3 a 5 anos.

CardMonitor

Como marcar presença entre
vários executivos de alto
escalão ao mesmo tempo?

Para tomar
decisões.

Anuncie no Relatório Anual
de Meios Eletrônicos
de Pagamento



Antecipe-se e faça sua
reserva para a edição 2027

T: (11) 2738 0214
cardmonitor@cardmonitor.com.br





Kanv Pandit

Head of International Markets - Banking & Payments na FIS

Fatos Relevantes de 2025

I. Pagamentos como infraestrutura financeira crítica

Em 2025, o mercado de Meios Eletrônicos de Pagamento passou por uma transformação significativa. *A indústria mudou seu foco da introdução de novos métodos de pagamento para reconhecer pagamentos como um componente crítico da infraestrutura do sistema financeiro.* Essa mudança ressaltou o papel essencial que os sistemas de pagamento desempenham na manutenção da estabilidade e eficiência dentro do ecossistema financeiro mais amplo.

O ano de 2025 destacou a necessidade de arquiteturas de comutação resilientes, roteamento inteligente, monitoramento antifraude em tempo real e capacidades de alta disponibilidade.

Essa medida se conecta diretamente ao *Money in Motion*, pois reforça a importância de infraestruturas seguras, escaláveis e interoperáveis para suportar o restante do ciclo monetário.

2. Crescimento Exponencial do Pix e sua influência regional

Um destaque importante foi o crescimento exponencial do Pix no Brasil. Deixando de ser apenas um canal alternativo, o Pix tornou-se o principal método preferido para transações, influenciando práticas de pagamento além das fronteiras do Brasil para países como México e Colômbia. Essa expansão trouxe uma nova realidade para emissores e adquirentes, que perceberam que simplesmente ter uma interface digital eficiente era insuficiente. Eles precisavam oferecer soluções capazes de operação em tempo real, resiliência e conformidade em escala para atender às demandas em evolução do mercado.

A operação em tempo real aumentou a demanda por plataformas capazes de operar múltiplos arranjos, liquidação contínua e orquestração de pagamentos instantâneos.

O avanço do Pix tornou evidente a centralidade do *Money in Motion*, exigindo liquidação em tempo real, orquestração inteligente e operação contínua de alto desempenho.

Fatos Relevantes de 2025 (continuação)

3. Maturidade nos pagamentos com cartão e transformação do modelo de negócios na aquisição

Ao mesmo tempo, o mercado de pagamentos com cartão entrou em uma fase de vencimento. O crescimento dependia menos do volume de cartões físicos e mais da sofisticação do processamento, incluindo autorização inteligente, tokenização, integração de carteiras, gestão de riscos e eficiência operacional. No negócio de adquirentes, a compressão de margem acelerou a transformação dos modelos de negócios. Os adquirentes buscavam cada vez mais parcerias com entidades capazes de oferecer escala, eficiência e diversificação através de linhas de pagamento — combinando cartões, transferências de conta para conta (A2A), códigos QR e carteiras digitais.

A maturidade do mercado trouxe um foco em motores de autorização configuráveis, tokenização, processamento flexível e aquisição orientada pela nuvem.

Essa maturidade demonstra a força do *Money at Work*, já que emissores e adquirentes começaram a usar dados, risco, automação e inteligência para melhorar o desempenho financeiro e a margem.

A FIS em 2025/26

Em 2025, o ecossistema de pagamentos e serviços financeiros passou por mudanças estruturais que tornaram a modernização, a resiliência e a colaboração com ecossistemas mais urgentes do que nunca. À medida que os pagamentos evoluíram cada vez mais de canais para infraestrutura crítica, fortalecer as conexões estratégicas tornou-se particularmente importante. Nesse contexto, priorizamos iniciativas orientadas por relacionamentos que permitiram um engajamento mais profundo com os principais atores do setor e ajudaram a alinhar os desafios emergentes ao longo do ciclo de vida do dinheiro. Esses esforços nos permitiram participar de forma mais ativa das discussões sobre modernização, operações em tempo real e evolução regulatória.

O ano também foi marcado por avanços rápidos nos pagamentos em tempo real, expansão regional dos modelos de pagamento instantâneo e expectativas crescentes de resiliência operacional. Participar da Febrabantech foi oportuno, pois proporcionou um fórum relevante para acompanhar esses desenvolvimentos de perto e participar de conversas de alto impacto sobre inovação, interoperabilidade e o futuro dos serviços financeiros digitais na América Latina. O evento destacou a crescente necessidade de instituições coordenarem esforços de modernização entre *Money at Rest*, *Money in Motion* and *Money at Work*.

Outro marco importante de 2025 foi a modernização dos ambientes de processamento de débitos de alto volume — uma prioridade cada vez mais importante, à medida que o mercado exigia maior desempenho, disponibilidade 24 horas por dia, 7 dias por semana, e melhor orquestração dos fluxos de transações. Apoiando a evolução de um banco privado, entre os cinco maiores, cliente da FIS por mais dez anos, as operações de alto volume foram essenciais para reforçar a estabilidade em um cenário onde pagamentos em tempo real, liquidação instantânea e autorização inteligente se tornaram centrais nas expectativas dos consumidores e dos negócios. Essa modernização reflete a crescente pressão sobre a indústria para manter infraestruturas fundamentais robustas (*Money at Rest*) capazes de suportar dinâmicas de pagamento mais complexas (*Money in Motion*).

O ano também acelerou a entrada de novos adquirentes digitais e fintechs regionais, impulsionados pela diversificação dos comportamentos de pagamento e pela consolidação do comércio omnichannel. Isso tornou especialmente relevante apoiar os players da próxima geração que buscam capacidades de processamento escaláveis e prontas para nuvem e modelos operacionais mais flexíveis. A FIS possibilitou a integração de uma fintech adquirente focada em pagamentos online e expansão regional, contribuímos para um cenário mais competitivo — um cenário em que a inovação prospera ao longo de todo o ciclo de vida do dinheiro, desde infraestruturas seguras de contas até roteamento inteligente de pagamentos e melhor gerenciamento de liquidez.

Começamos 2026 com dois anúncios empolgantes de mercado que falam diretamente sobre como a FIS pode ajudar instituições a entrar e expandir novos negócios de pagamentos com confiança — hoje e no futuro.

FIS conclui aquisição estratégica do negócio de soluções para emissores da Global Payments e venda da participação Worldpay — fortalecendo nossa posição como líder fintech em escala com capacidades de alto nível ao longo do ciclo de vida do dinheiro sob o portfólio FIS® Total Issuing™ Solutions.

FIS lança uma oferta para o setor que permite aos bancos liderar e expandir no comércio de agentes — a primeira a permitir que bancos conduzam comércio de forma segura e protegida com agentes de IA e redes de cartões, em colaboração com Visa e Mastercard; espera-se que esta tecnologia esteja disponível até o final do primeiro trimestre de 2026.

Também olhando para 2026, espera-se que o mercado aprofunde a integração das três fases do ciclo de vida do dinheiro — “*Money at Rest, Money in Motion and Money at Work*”. **As instituições continuarão buscando tecnologias que fortaleçam a resiliência das plataformas de contas, melhorem as capacidades de pagamento em tempo real e aproveitem dados para gerar melhores resultados financeiros.** Nosso foco permanece em apoiar os clientes com modelos adaptáveis, arquiteturas escaláveis e soluções que ajudem o setor a navegar pela crescente complexidade, ao mesmo tempo em que entregam valor em todas as camadas do ecossistema financeiro.

Assimetria Regulatória

Ainda há alguma assimetria, embora tenha diminuído significativamente nos últimos anos. Os bancos possuem estruturas de capital mais rigorosas, exigências prudenciais complexas e obrigações de garantia mais robustas. Fintechs, embora também reguladas, operam sob estruturas regulatórias mais leves em certos segmentos (por exemplo, instituições de pagamento versus bancos).

O Brasil fez progressos claros em sua agenda regulatória, incluindo mudanças recentes que regem o uso do termo “banco” e uma supervisão mais rigorosa das fintechs e instituições de pagamento. Embora essas medidas ajudem a reduzir a assimetria e melhorar a transparência para o consumidor, o Brasil permanece mais prescritivo e centralizado do que mercados maduros, como os EUA e a Europa. Nesses mercados, a regulação é tipicamente mais baseada em princípios e orientada à função, permitindo maior flexibilidade nos modelos de marca e operação, ao mesmo tempo em que foca a supervisão no risco e na relevância sistêmica. A convergência contínua para essa abordagem funcional será fundamental para a competição equilibrada e a inovação sustentável no Brasil. Apon-tamos alguns possíveis ajustes para maior equilíbrio:

- Harmonização gradual dos requisitos de capital e risco de acordo com a complexidade das operações.
- Maior transparência e rastreabilidade para novos entrantes sem dificultar a inovação.

A convergência regulatória também exige que as plataformas bancárias centrais, motores de cartões, aquisição e roteamento ofereçam maior padronização, rastreabilidade e governança.

Do ponto de vista do ciclo monetário, a regulamentação impacta o *Money at Rest* ao estabelecer regras para custódia e capital; ela afeta o *Money in Motion* ao regular arranjos e pagamentos; e influencia o *Money at Work* ao determinar limites de crédito, gestão de risco e alocação de capital.

Cartões para a Alta Renda

O mercado de cartões de alta renda passou por uma transformação significativa nos últimos anos. Inicialmente, corretoras como XP e BTG geraram concorrência ao oferecer *black cards* aos investidores, estabelecendo novos parâmetros de exclusividade e status. Essa dinâmica competitiva levou instituições financeiras tradicionais — incluindo Bradesco Prime, Caixa, Itaú One e Banco do Brasil — a reavaliar e reformular suas ofertas dentro do segmento de alta renda. Essas medidas foram principalmente uma resposta aos players fintech que já haviam iniciado a tendência de *black cards* e acesso a lounges VIP, elevando as expectativas entre os clientes mais abastados.

Os clientes de alta renda de hoje são notavelmente mais exigentes e difíceis de satisfazer. Nos últimos dois anos, os cartões premium evoluíram além das funções básicas de pagamento, tornando-se plataformas de engajamento e entrega de valor ao cliente a longo prazo. Recompensas aprimoradas, acesso a lounges VIP e experiências exclusivas são atraentes para esse segmento, mas a viabilidade desses benefícios depende de um design cuidadoso do programa.

Instituições que têm sucesso nesse campo enfatizam a segmentação orientada por dados, garantindo que benefícios caros sejam ativados apenas para clientes que realmente os apreciam e utilizam. Essa abordagem é ainda mais fortalecida por parcerias estratégicas com companhias aéreas, prestadoras de hospitalidade e marcas de *lifestyle*, que ajudam a subsidiar esses benefícios enquanto dão acesso a uma base de clientes qualificada e abastada. Esses modelos de parceria melhoram a economia dos portfólios premium de cartões, tornando-os mais sustentáveis.

A tecnologia também é um fator chave nessa evolução. Plataformas modernas e configuráveis de cartões permitem aos emissores lançar, adaptar e escalar rapidamente propostas de cartões premium, minimizando a necessidade de personalizações caras.

Olhando para o futuro, espera-se que o mercado de cartões premium para clientes de alta renda continue evoluindo, embora não necessariamente acelerando. O foco mudará para oferecer um valor mais personalizado, contextual e orientado pela experiência, em vez de benefícios genéricos de luxo. *Emissores que tratam cartões premium como plataformas integrais para engajamento estratégico do cliente — e não apenas como símbolos de status subsidiados — estarão bem-posicionados para um crescimento sustentável neste mercado competitivo.*

Esse segmento depende de motores de cartões capazes de suportar múltiplos benefícios, tokenização, gerenciamento dinâmico de limites e camadas avançadas de pontuação de risco e prevenção de fraudes.



Inteligência Artificial

A inteligência artificial é amplamente reconhecida como o próximo grande vetor competitivo em pagamentos, mas a maioria das instituições ainda a utiliza principalmente para impulsionar a eficiência interna, e não para reformular fundamentalmente como os pagamentos funcionam.

Uma área clara onde a IA continua subutilizada é a tokenização combinada com IA agente. Hoje, a tokenização é aplicada principalmente de forma defensiva, substituindo credenciais de cartão para reduzir fraudes. Seu verdadeiro potencial está em permitir que agentes de IA atuem com segurança em nome dos consumidores — buscando, selecionando e concluindo compras dentro de regras e consentimento pré-definidos. Isso redefinirá o comércio, mas exige credenciais tokenizadas, identidade digital confiável e modelos de governança fortes que muitas instituições estão apenas começando a construir.

Uma segunda área é o comércio eletrônico. A IA é frequentemente usada para recomendações ou atendimento ao cliente, mas raramente está incorporada diretamente ao fluxo de pagamento e pagamento. Há uma oportunidade significativa de usar IA para otimizar dinamicamente autorizações, roteamento de pagamentos, ofertas parceladas e estratégias de aceitação em tempo real, com base no contexto, comportamento e risco. É aqui que a IA pode aumentar diretamente a conversão e a receita, não apenas reduzir custos.

Por fim, a prevenção de fraudes ainda é fortemente baseada em regras em muitos ambientes. Embora a IA esteja melhorando a detecção, ainda não está enfrentando totalmente novos vetores de fraude criados pela própria IA, como deepfakes, identidades sintéticas e agentes de IA desonestos. A próxima fase da IA para fraudes deve ir além das soluções pontuais para uma inteligência de risco adaptativa e de ponta a ponta, combinando identidade, intenção, comportamento de transação e sinais pós-autorização em um único sistema de aprendizado.

No fim das contas, a IA se tornará um verdadeiro diferencial nos pagamentos eletrônicos quando as instituições ultrapassarem os ganhos de eficiência e a usarem para redefinir confiança, automação e experiência em larga escala — especialmente em tokenização, comércio agente, comércio eletrônico e gestão de fraudes de próxima geração.

Vista através do ciclo do dinheiro, a IA tem impacto direto no *Money at Rest* (identidade avançada e KYC), *Money in Motion* (autorizações inteligentes, orquestração, antifraude adaptativa) e *Money at Work* (otimização de risco, precificação dinâmica e uso de dados para liquidez).

Cartões de Benefícios

As mudanças trazidas pelo Decreto 12.721/25 representam um avanço no desenvolvimento regulatório, em vez de uma abordagem direcionada para beneficiar ou prejudicar partes interessadas específicas. Para empresas beneficiárias — sejam firmas de longa data ou novos entrantes — o decreto cria regras e padronização mais claras, aumentando os requisitos de interoperabilidade, transparência e portabilidade. Embora isso signifique que alguns sistemas legados precisem ser atualizados, também reduz a ambiguidade sobre regulamentações ao longo do tempo. **O impacto sobre empresas individuais dependerá em grande parte de suas habilidades tecnológicas e flexibilidade.**

Para adquirentes e plataformas de processamento de pagamentos, essas regras foram projetadas para integrar melhor as transações de benefícios com o sistema mais amplo de pagamentos eletrônicos. Essa medida deve agilizar a aceitação, integração e assentamento, reduzindo assim a fragmentação operacional. Os processadores agora precisarão focar mais em escalabilidade, conformidade, confiabilidade e qualidade geral do serviço, em vez de soluções personalizadas ou exclusivas.

Clientes corporativos que utilizam programas de benefícios se beneficiarão de maior transparência em relação aos critérios de aceitação, modelos de preços e fornecedores disponíveis. Esse arcabouço os ajuda a tomar decisões mais embasadas e comparar ofertas, embora não altere o papel básico dos benefícios na remuneração e assistência social dos funcionários.

Os funcionários — os usuários finais — podem esperar uma experiência mais previsível e uniforme ao usar cartões de benefícios, especialmente em contextos digitais e multicanais. A natureza dos benefícios permanece inalterada, mas a usabilidade e a consistência devem melhorar com o tempo.

Importante, **o decreto não define vencedores ou perdedores; ao contrário, estabelece uma base universal para todos os participantes.** Aqueles que já praticam operações abertas, interoperáveis e em conformidade provavelmente precisarão de menos ajustes, enquanto outros podem precisar modificar seus processos e sistemas.

Em resumo, o Decreto 12.721/25 tem como objetivo harmonizar padrões, simplificar operações e proporcionar certeza regulatória duradoura. Sua eficácia final será determinada mais por quão bem os atores do mercado se adaptam e continuam investindo em tecnologia, segurança e serviço de qualidade.

Esse ecossistema requer plataformas de processamento, aquisição e roteamento de cartões preparadas para regras específicas de alto volume, interoperabilidade e benefício de segmentos.

Open Finance

O Open Finance é um poderoso facilitador da primazia do cliente porque permite as instituições financeiras irem além dos relacionamentos centrados no produto para uma **verdadeira orquestração centrada no cliente**. Quando aplicado de forma eficaz, oferece aos bancos e players de pagamentos uma visão consolidada e baseada em permissões da vida financeira de seus clientes, possibilitando ofertas mais relevantes, melhor momento e um engajamento mais profundo em pagamentos, crédito, poupança e serviços de valor agregado.

Apesar desse potencial, o nível de uso efetivo permanece limitado. Em uma escala de 0 a 10, o mercado está atualmente em torno de **4 ou 5**. Embora a infraestrutura regulatória e técnica esteja em grande parte existente, muitas instituições ainda enfrentam desafios para integrar dados de Finanças Abertas em sistemas legados e plataformas centrais. Paralelamente, a compreensão e a confiança do consumidor continuam desiguais, e *os bancos continuam tendo dificuldades para combinar suas próprias ofertas com as melhores propostas externas já disponíveis para os clientes*.

Do ponto de vista global, **o Brasil se destaca**. Seu modelo de **Finanças Abertas** está entre os mais abrangentes do mundo, apoiado por uma regulação forte, amplo escopo e alta participação. Poucos mercados combinam Finanças Abertas com pagamentos instantâneos, alta adoção digital e tokenização em larga escala como o Brasil faz. No entanto, mesmo com essa base avançada, a extração de valor permanece abaixo do potencial. Muitos players ainda não conseguem converter o acesso a dados em jornadas diferenciadas e em tempo real para o cliente. A evidência dessa lacuna é clara: em 2025, apenas uma pequena fração das instituições conseguiu oferecer produtos ou benefícios imediatamente após acessar dados de Finanças Abertas. *(De acordo com o estudo FINFACTs do Google, em 2025 apenas 4 de 19 instituições ofereceram produtos ou benefícios financeiros imediatamente após acessar o Open Finance.)*

Comparativamente, o **Reino Unido** foi pioneiro no Open Banking e permanece forte em agregação de contas e casos de comparação de preços. No entanto, sua evolução para pagamentos, finanças embutidas e engajamento em tempo real tem sido mais lenta e fragmentada. Na maioria das outras regiões, a adoção do Open Finance permanece desigual ou em estágio inicial, frequentemente limitada por um escopo regulatório mais restrito ou menor engajamento do consumidor.

No fim das contas, o Open Finance só impulsionará primazia e engajamento quando as instituições deixarem de tratá-lo como uma obrigação de conformidade ou compartilhamento de dados e começarem a usá-lo como uma **camada de decisão e orquestração em tempo real**. Aqueles que tiverem sucesso se tornarão a principal interface financeira para seus clientes — não por possuir todos os produtos, mas por entregar consistentemente os resultados mais relevantes no momento certo. A plena realização desse potencial pode levar de um a cinco anos, dependendo de incentivos, educação e adoção, mas *o valor só se materializará quando os insights forem operacionalizados em tempo real entre pagamentos, crédito e comércio — não quando os dados permanecerem isolados*.

A integração total de dados requer “core” bancários flexíveis, motores transacionais abertos e plataformas de pagamento capazes de operar em ambientes distribuídos.

O Open Finance transforma as três fases do ciclo: melhora o *Money at Rest* ao expandir a visão e a governança; ele impulsiona o *Money in Motion* ao agilizar pagamentos, ofertas e jornadas; e revoluciona o *Money at Work* ao possibilitar decisões de crédito em tempo real e personalização.



Kátia Fauth

Superintendente executiva da Unidade de Cartões e
Banricompras do Banrisul

Fatos Relevantes de 2025

Não é possível falar do mercado de meios de pagamento sem mencionar o **Pix**. Em 2025, o Pix completou cinco anos de existência e se consolidou definitivamente como um dos principais meios de pagamento utilizados pelos brasileiros, expandindo-se também no segmento de pagamentos para empresas.

Além dessa ampliação, o ano foi marcado por uma maior atenção aos mecanismos de **regulação**. Novas regulamentações estabeleceram parâmetros mais rígidos que disciplinam tanto a constituição e o funcionamento das instituições de pagamento quanto os controles necessários para a prestação de serviços por instituições autorizadas pelo Banco Central.

No setor de **cartões de crédito**, 2025 foi um ano de crescimento no volume transacionado, porém acompanhado de desafios relevantes, como a implementação de novas normas regulatórias.

Os **pagamentos por aproximação** (*contactless*) — tanto no débito quanto no crédito — seguiram em forte expansão, impulsionados pela busca por transações mais rápidas e práticas. O *smartphone* vem se consolidando como o *device* preferido dos consumidores, e a tecnologia que transforma celulares em maquininhas (*tap on phone*) também ganhou espaço como tendência em evolução.

O **endividamento das famílias** permaneceu como um ponto de atenção que se refletiu no mercado de meios de pagamento, assim como os impactos da Resolução nº 4.966, que trouxe mudanças importantes no crédito.

Em síntese, 2025 foi um ano de crescimento no volume transacionado, mas também de grandes desafios, marcados por novas exigências regulatórias, necessidade de controles mais robustos e atenção constante ao endividamento das famílias.

O Banrisul em 2025/26

O ano de 2025 foi marcado, para o Banrisul, por avanços significativos na área tecnológica, com expressiva ampliação das transações digitais. Com mais de 300 mil contas digitais, o Banco realizou investimentos robustos em inovação e na implementação de novos processos baseados em inteligência artificial, sem, contudo, abrir mão do atendimento presencial, que permanece como um dos seus principais diferenciais competitivos no Rio Grande do Sul.

Esse movimento reforça o compromisso do Banrisul em aliar tradição e inovação, oferecendo uma experiência completa e personalizada aos seus clientes.

Adicionalmente, foram inauguradas agências e escritórios voltados exclusivamente ao atendimento de empresas, segmento considerado estratégico para o Banco. Esses movimentos evidenciam a determinação do Banrisul em evoluir continuamente, mantendo-se próximo de seus clientes e atento às demandas do mercado.

Entre estas iniciativas, destacam-se a abertura e modernização de agências em Porto Alegre, com um novo leiaute moderno e acolhedor, além da disponibilização de caixas eletrônicos que atendem também clientes de outras instituições, por meio da parceria com a rede Banco24Horas.

Para 2026, a expectativa é dar continuidade à expansão das soluções digitais, aprimorar os serviços com recursos de inteligência artificial e fortalecer ainda mais o relacionamento presencial, consolidando a posição do Banco como referência em atendimento e tecnologia no mercado gaúcho.



Assimetria Regulatória

Os bancos estão sujeitos a normas regulatória e tributária mais rígidas e têm a necessidade constante de manter um equilíbrio em inovação e segurança. Além disso, possuem legado que, juntamente com todos os controles, limitam muitas vezes a velocidade de lançamento de produtos e serviços de meios de pagamento e forte investimento em *compliance* e governança.

A regulação mais flexível permitiu às fintechs focar em UX e inovação com mais liberdade, porém exigências maiores com novas normas, elas precisam investir em PLD/FT, cibersegurança e auditoria, aproximando-se das exigências bancárias.

Isonomia regulatória para serviços e produtos iguais ou equivalentes com regras iguais, capital exigido proporcional ao risco e atualização constante das regulações de forma a acompanhar inovação sem desigualdade, tendem a garantir uma concorrência mais equilibrada.

Cartões para a Alta Renda

Ao analisarmos o passado, percebemos que movimentos de diferenciação e exclusividade não são novidades no setor de meios de pagamento. Eles se repetem ao longo do tempo, acompanhando mudanças no comportamento do consumidor. A diferença agora está no foco em um público de renda ainda mais elevada, que busca experiências premium e benefícios exclusivos.

Benefícios como acesso a salas VIP, antes restritos a um grupo seletivo, tornaram-se mais acessíveis nos últimos anos. Essa popularização elevou as expectativas dos clientes de alta renda, que passaram a exigir mais exclusividade e experiências diferenciadas. Esse cenário impôs às bandeiras e emissores a necessidade de evoluir suas ofertas, criando produtos e serviços que realmente se destaquem.

Essa tendência com certeza veio para ficar e é necessária para manter relevância num mercado cada vez mais competitivo e, para viabilizar novos benefícios e experiências, a centralidade no cliente será o fator determinante. Instituições que conseguirem entender profundamente as expectativas do consumidor, personalizar ofertas e agregar valor real ao relacionamento terão vantagem competitiva.

Inteligência Artificial

As ferramentas de Inteligência Artificial (IA) têm desempenhado um papel crescente na evolução dos meios de pagamento, contribuindo para maior simplicidade operacional e reforço dos mecanismos de segurança. Sistemas de detecção de fraudes evoluem continuamente com o apoio da IA analisando o comportamento e o perfil do consumidor em tempo real e com possibilidade de processamento de grandes volumes de dados transacionais.

No varejo, a IA habilita mecanismos de personalização de ofertas e otimização de jornadas de compra, além de automatizar atividades críticas para pequenas e médias empresas, como previsão de demanda, recomendação de produtos e gestão operacional. Já nas instituições financeiras, a tecnologia tem ampliado a capacidade em avaliações de perfil de consumo, risco e comportamento, aprimorando a concessão de crédito e aumentando a assertividade dos modelos de decisão.

Embora o uso da IA seja mais consolidado nas áreas de prevenção a fraudes e análise de crédito, o potencial de aplicação no ecossistema de pagamentos é significativamente mais amplo.

O papel estratégico da Inteligência Artificial no setor está na integração de capacidades tecnológicas avançadas com elementos humanos, criando jornadas de pagamento mais personalizadas, eficientes e seguras.

A adoção de assistentes capazes de resolver questões complexas - como disputas e *chargebacks* -, o uso de agentes autônomos que realizam compras e pagamentos automaticamente e a implementação massiva de pagamentos invisíveis ainda não estão sendo aproveitados em sua plenitude. Há um espaço significativo para evoluir e transformar a jornada de pagamentos, elevando eficiência, segurança e conveniência.

Open Finance

O compartilhamento de dados por meio do Open Finance permite que as instituições financeiras compreendam o comportamento dos clientes em todo o sistema, e não apenas dentro da sua própria base. Isso amplia significativamente a capacidade de análise e possibilita a entrega de produtos e serviços altamente personalizados, alinhados ao perfil de consumo e às necessidades reais de cada cliente. Essa personalização gera experiências de maior valor, impulsiona o engajamento e, conseqüentemente, fortalece a principalidade.

Com o consentimento dos usuários e o uso responsável das informações compartilhadas, torna-se possível oferecer soluções mais competitivas e sob medida, como limites de crédito mais precisos, investimentos adequados ao apetite de risco (conservador ou arrojado) e cartões de crédito com benefícios compatíveis com o comportamento de gastos de cada cliente.

Para o consumidor, por sua vez, a possibilidade de visualizar toda sua vida financeira — de diferentes instituições — em um único aplicativo traz conveniência, facilita o controle e melhora a tomada de decisão. Esse acesso integrado também aumenta a percepção de valor e gera maior confiança no uso da plataforma.

Apesar disso, ainda estamos longe de explorar plenamente o potencial do Open Finance. Considerando maturidade, adoção e uso efetivo das funcionalidades, estamos provavelmente abaixo da metade da escala, em um nível inferior a 5. Para avançar, é fundamental que o cliente perceba vantagem clara no compartilhamento de seus dados, sem receios. Trata-se de um movimento conjunto: à medida que mais consumidores compartilham informações, mais produtos customizados podem ser ofertados — e esse ciclo tende a se tornar cada vez mais positivo.

A expectativa é que essa maturidade avance de forma contínua, ganhando maior tração nos próximos anos, sendo que o uso massivo e plenamente integrado do Open Finance pelo mercado e pelos consumidores ainda deve levar de três a cinco anos para se concretizar.



Leonardo Biondo

Chief Revenue Officer de CaaS Solutions da Serasa Experian

Fatos Relevantes de 2025

Em 2025, o Pix deu um novo salto competitivo ao avançar para além do pagamento instantâneo. Um primeiro marco foi a entrada em operação do **Pix Automático**, que inaugurou uma disputa direta com o débito automático tradicional e com parte do uso dos cartões em pagamentos recorrentes.

Um segundo movimento relevante foi o avanço do **Pix Parcelado** ou Pix Garantido, ainda em fase inicial, mas já indicando a entrada do Pix no território do crédito.

O terceiro destaque do ano foi o reforço da **agenda de segurança e prevenção a fraudes**, com novas regras e mecanismos para proteger o ecossistema e aumentar a confiança dos usuários.

Esse conjunto de mudanças acelerou a reação dos cartões, que intensificaram estratégias de diferenciação, como parcelamento, programas de fidelidade e benefícios, tornando o mercado de meios de pagamento mais competitivo e orientado por dados.

A Serasa Experian em 2025/26

2025 foi um ano de avanços consistentes para a Serasa Experian, marcado pela ampliação do uso estratégico de dados para apoiar decisões mais seguras ao longo da jornada de crédito, autenticação e prevenção à fraude. Em um ambiente de constante evolução tecnológica, seguimos fortalecendo nossa posição como a maior datatech do Brasil, com foco em gerar valor prático para empresas, consumidores e parceiros.

Ao longo do ano, avançamos por meio de aquisições e iniciativas que ampliaram nosso ecossistema e aprofundaram nossa atuação em setores-chave da economia, como na frente de consignado privado e, principalmente, sobre a incorporação de fontes de dados transacionais e alternativos, que ampliam a visão de comportamento financeiro e permitem análises mais dinâmicas e precisas ao longo da jornada de crédito e prevenção a fraude. Além disso, demos passos relevantes na diversificação das aplicações analíticas, fortalecendo a segurança antifraude e desenvolvendo ações também no segmento de saúde digital.

A agenda de impacto e ESG seguiu como um eixo transversal da estratégia. Evoluímos em projetos ligados à mensuração de pegada de carbono, apoio ao empreendedorismo e inovação, com iniciativas como o Impulsiona PME, Startups e Agro, além do Transforme-se, que conectou dados, educação e desenvolvimento econômico.

Para 2026, seguiremos explorando novas avenidas de crescimento e apoiando diferentes Cadeias, com soluções cada vez mais aprofundadas, eficientes, seguras e sustentáveis - sempre com os dados como fio condutor para decisões melhores e mais confiáveis.

Assimetria Regulatória

Hoje, bancos e fintechs não operam em condições totalmente equivalentes do ponto de vista regulatório e tributário. Isso acontece porque os dois modelos foram pensados, originalmente, para realidades diferentes: os bancos lidam com um conjunto mais amplo de riscos e, por isso, tendem a estar sujeitos a exigências maiores de capital, governança e supervisão. Por outro lado, muitas fintechs surgiram com estruturas mais leves e foco em produtos específicos.

O ponto de atenção surge quando essas diferenças permanecem mesmo em ofertas semelhantes, o que pode gerar desequilíbrios competitivos. Para tornar o ambiente mais equilibrado, um dos caminhos possíveis é a aplicação do princípio de “mesma atividade, mesmas regras”, com exigências proporcionais ao risco e à escala de cada operação. Avançar na harmonização regulatória e na previsibilidade tributária tende a contribuir para a preservação da concorrência, o estímulo à inovação e o fortalecimento do sistema como um todo.

Cartões para a Alta Renda

A viabilidade dos cartões voltados ao público de alta renda está apoiada em uma combinação de fatores. Esse perfil tende a concentrar gastos mais elevados e recorrentes, o que amplia a geração de receita ao longo do relacionamento. Além disso, parte dos benefícios é financiada por anuidades, exigências de vínculo com investimentos ou renda mínima, e por parcerias com companhias aéreas, hotéis e outros players que ajudam a diluir os custos das experiências oferecidas.

Olhando para frente, a tendência é de continuidade desse movimento, uma evolução clara de modelo. Em vez de ampliar indiscriminadamente o volume de benefícios, as instituições devem avançar para uma lógica de hiperpersonalização, usando dados de comportamento e padrões de consumo para oferecer experiências mais relevantes e sustentáveis. A diferenciação tende a vir menos de pacotes fixos e mais de benefícios dinâmicos, ajustados ao perfil, ao momento de vida e ao uso real do cartão. Nesse contexto, o uso inteligente de dados e analytics se torna central para equilibrar atratividade ao cliente e viabilidade econômica dos produtos.

Inteligência Artificial

Embora a inteligência artificial já traga ganhos relevantes de eficiência interna no setor, ainda há espaço para um uso mais amplo e estratégico nos Meios Eletrônicos de Pagamento. Um exemplo é a prevenção a fraudes, que em muitos casos ainda depende de regras estáticas ou modelos pouco adaptativos, quando poderia evoluir para análises mais contextuais e em tempo real, reduzindo fricção para o cliente sem abrir mão da segurança.

Outro campo com grande potencial é a gestão do relacionamento com clientes e estabelecimentos. A IA ainda é pouco explorada para personalizar limites, ofertas, parcelamentos e benefícios com base no comportamento real de uso, bem como para automatizar disputas, chargebacks e processos de contestação. O avanço nessas frentes pode transformar a IA de uma ferramenta operacional em um verdadeiro diferencial competitivo para o setor.

Cartões de Benefícios

As mudanças estabelecidas pelo decreto alteram parâmetros operacionais do mercado de cartões de benefícios, ao definir regras sobre interoperabilidade, limites de taxas e práticas comerciais. Com isso, o setor passa a operar sob um novo conjunto de condições que afeta a forma como os produtos são estruturados e distribuídos.

Para as empresas de benefícios, o cenário exige revisões de modelo e de eficiência operacional.

Para credenciadoras e estabelecimentos, as regras impactam a dinâmica de aceitação e precificação. Já para empresas contratantes e usuários finais, as mudanças tendem a influenciar a experiência de uso e a amplitude da rede de aceitação. Os efeitos mais amplos dependem do ritmo e da forma de adaptação dos diferentes agentes ao novo ambiente regulatório.

Open Finance

O Open Finance cria condições para que os players aprofundem o relacionamento com seus clientes ao permitir uma visão mais integrada da vida financeira, sempre com consentimento. Isso viabiliza ofertas mais aderentes ao perfil de uso, jornadas mais simples e experiências mais personalizadas, fatores que contribuem para aumentar engajamento e principalidade.

Apesar dos avanços, o uso do potencial do Open Finance ainda está em estágio intermediário. Em uma escala de 0 a 10, é possível dizer que o mercado se encontra em torno de 6, com maior concentração em casos de uso ligados a crédito e onboarding. A ampliação para o uso pleno depende da consolidação de experiências mais fluidas para o consumidor e de uma integração mais profunda com pagamentos e serviços do dia a dia, algo que tende a ocorrer de forma gradual nos próximos anos.



Marcelo Annarumma

Vice-Presidente Sênior, Payment Services LatAm na
IDEMIA Secure Transactions

Fatos Relevantes de 2025

Em 2025, o mercado de Meios Eletrônicos de Pagamento no Brasil continuou a se transformar rapidamente, como nos anos anteriores, com fortes movimentos em inovação, inclusão financeira e evolução da infraestrutura de pagamentos. Podemos destacar três grandes movimentos que marcaram o ano.

Primeiro, a expansão contínua do Pix incluindo novos casos de uso marcou um passo decisivo na evolução dos pagamentos instantâneos. Recursos como Pix Parcelado e Pix Automático ampliaram significativamente o papel do Pix, permitindo que ele competisse mais diretamente com os modelos tradicionais de crédito e faturamento. O Pix hoje já está profundamente incorporado à vida financeira diária dos consumidores e às estratégias de pagamento dos comerciantes.

Em segundo lugar, 2025 viu um forte crescimento nas experiências de pagamento digital. A adoção de carteiras digitais e soluções de pagamento em aplicativos acelerou, impulsionada pela demanda dos consumidores por jornadas rápidas, seguras e sem atritos. A tokenização, o provisionamento automatizado de cartões e a emulação de cartão (HCE) tornaram-se facilitadores centrais dessa mudança, permitindo que os bancos oferecessem experiências digitais mais fluidas, mantendo altos padrões de segurança. Nesse cenário, a IDEMIA Secure Transactions (IST) desempenhou um papel importante na expansão de sua oferta de serviços de digitalização e tokenização de cartões, permitindo a integração eficiente de produtos financeiros nas principais carteiras do mercado.

Fatos Relevantes de 2025 (continuação)

Em terceiro lugar, o mercado intensificou seu foco em tecnologias e parcerias visando o futuro. Projetos-piloto envolvendo moedas digitais, pagamentos offline e soluções avançadas de segurança ganharam impulso. Por exemplo, a IST e a Elo anunciaram conjuntamente uma solução piloto inovadora de pagamento offline para a moeda digital do Brasil, projetada para dar suporte a transações em dinheiro digital mesmo sem conexão com a internet; um recurso que aumenta o alcance e a inclusão financeira, permitindo pagamentos em qualquer lugar e a qualquer hora.

Ao mesmo tempo, a crescente complexidade dos ecossistemas digitais aumentou a demanda por uma infraestrutura criptográfica robusta, reforçando a importância estratégica de segurança, resiliência e escalabilidade nos sistemas de pagamento. Nesse contexto, a IST lançou seu pacote de segurança cibernética, IDEMIA Sphere, com bibliotecas criptográficas e ferramentas de proteção de dados, bem como um novo e pioneiro módulo de segurança de hardware (HSM) com arquitetura distribuída, projetado para proteger dados confidenciais e chaves criptográficas com alto nível de resiliência. Essas soluções foram desenvolvidas para atender as necessidades de bancos e parceiros, contribuindo para infraestruturas mais seguras e para um ecossistema de pagamentos mais resiliente.

A IDEMIA em 2025/26

Em 2025, num contexto macroeconômico exigindo decisões de investimento mais disciplinadas, as empresas do mercado de Meios Eletrônicos de Pagamento tiveram que focar na execução de suas prioridades estratégicas. Sendo assim, graças aos relacionamentos sólidos que mantemos com os nossos clientes e a uma abordagem comercial seletiva, em 2025 a IDEMIA Secure Transactions (IST) seguiu expandindo sua liderança no mercado, obtendo ótimos resultados. Por exemplo, recentemente anunciamos um de nossos principais sucessos no Brasil com o lançamento de pagamentos sem contato via Apple Pay para usuários da Ticket, o que foi possível graças à nossa plataforma de tokenização.

Um dos desenvolvimentos mais notáveis em 2025 foi a aceleração da hiperpersonalização no mercado de cartões, particularmente nos segmentos premium. Os emissores se concentraram ainda mais no design, na experiência e no valor percebido para se diferenciarem em um cenário competitivo, reforçando o papel estratégico dos cartões premium e metálicos. Neste contexto, lançamos uma nova linha de cartões metálicos, a Elite Metal Art (EMA e EMA Pro), expandindo ainda mais o nosso amplo portfólio. Esse lançamento vai além da inovação em design e materiais: representa uma evolução na forma como os bancos criam valor percebido para seus clientes, desde ofertas básicas até soluções premium voltadas para os diversos segmentos de alta renda.

Olhando para 2026, as perspectivas são bastante promissoras. Espera-se que a demanda por produtos de maior valor agregado e premium cresça, apoiada por consumidores que buscam exclusividade e experiências diferenciadas. Neste cenário, espera-se que os cartões metálicos desempenhem um papel central na estratégia de crescimento da IDEMIA Secure Transactions, especialmente quando integrados a soluções avançadas de personalização e ganhos adicionais de eficiência industrial. Esperamos um crescimento contínuo e consistente, impulsionado pela inovação e eficiência operacional, e um alinhamento cada vez maior às preferências e à evolução dos nossos clientes.

Assimetria Regulatória

Embora o Brasil tenha feito progressos significativos na regulamentação do ecossistema de pagamentos, bancos e fintechs ainda não operam em condições regulatórias e tributárias totalmente equivalentes. Os bancos tradicionais continuam tendo que atender a requisitos mais elevados de capital, governança, conformidade e tributação, enquanto algumas fintechs ainda se beneficiam de estruturas regulatórias mais leves e custos estruturais mais baixos.

Dito isso, os reguladores têm avançado na direção certa. Maiores requisitos de transparência, controles mais rígidos e supervisão aprimorada das instituições de pagamento indicam um esforço claro em direção a uma convergência regulatória. Essa evolução é positiva para a estabilidade e a segurança do sistema, mesmo que o alinhamento total leve tempo.

A abordagem mais equilibrada é a regulamentação baseada em níveis de risco. Instituições com níveis semelhantes de complexidade e relevância sistêmica, independentemente de serem bancos ou fintechs, devem estar sujeitas a requisitos proporcionais. A harmonização contínua pode ajudar a criar uma concorrência mais justa, preservando a inovação que impulsionou até agora grande parte do crescimento do setor.

Cartões para a Alta Renda

O crescimento da oferta de produtos de cartão voltados à alta renda reflete uma mudança mais ampla na forma como os emissores interagem com clientes abastados. Esses cartões não são mais apenas instrumentos de pagamento e sim produtos voltados a experiências que combinam exclusividade, benefícios e diferenciação.

Do ponto de vista econômico, o modelo é sustentável, porque os clientes de alta renda normalmente geram mais valor ao longo do relacionamento comercial. Estes clientes costumam concentrar seus gastos, mantêm relacionamentos mais duradouros e usam seus cartões como a principal ferramenta de pagamento. Estudos independentes, encomendados pela IST para avaliar o impacto dos cartões de metal nesse segmento, indicam que, apesar dos custos mais altos de produção e dos benefícios, os cartões premium geralmente oferecem retornos sólidos por meio de aumento da retenção, aumento da frequência de uso e do engajamento. Os cartões premium, especialmente os cartões metálicos como as linhas Smart Metal Art (SMA), Ultimate Metal Art (UMA) e Elite Metal Art (EMA) da IST, tendem a estimular uma maior frequência de uso. Isso se traduz diretamente em crescimento nos volumes de transações e, conseqüentemente, na receita de intercâmbio.

Olhando para o futuro, espera-se que essa tendência continue e até se intensifique. Os consumidores valorizam cada vez mais produtos que refletem status, personalização e exclusividade, enquanto os emissores se beneficiam de uma lealdade mais forte e retornos financeiros mensuráveis. Os cartões premium, portanto, continuarão sendo uma alavanca fundamental para a diferenciação e o crescimento no mercado de pagamentos.

Inteligência Artificial

Até agora, a inteligência artificial tem sido usada principalmente para melhorar a eficiência interna, como automação, pontuação de risco e atendimento ao cliente. Embora essas aplicações sejam valiosas, o potencial da IA nos pagamentos vai muito além.

Um exemplo claro é a personalização em tempo real das experiências de pagamento. Ao combinar histórico de gastos, dados comportamentais e sinais contextuais, a IA pode oferecer opções de pagamento, ofertas ou benefícios personalizados que aumentam a relevância e a satisfação do cliente. Quando bem implementada, essa personalização tende a aumentar a conveniência percebida pelos consumidores e fortalecer a fidelidade, especialmente em produtos de pagamento premium, cuja relevância tem crescido em todo o setor. Apesar de seu impacto potencial, essa aplicação de IA em meios de pagamento ainda está em estado embrionário.

Outra área importante é a prevenção avançada de fraudes. Embora o aprendizado de máquina já detecte padrões conhecidos de fraude, ameaças emergentes, incluindo novos comportamentos de ataque e fraudes impulsionadas por IA, exigem modelos mais adaptáveis e preditivos. À medida que as fraudes se tornam mais sofisticadas, a IA desempenhará um papel crítico na antecipação de riscos, em vez de apenas reagir a eles.

Cartões de Benefícios

As recentes mudanças regulatórias introduzidas pelo Decreto nº 12.712/2025 representam um passo importante para maior clareza e transparência no mercado de benefícios e vales-refeição. Embora exijam ajustes operacionais e de preços em todo o setor, elas também promovem um ambiente mais transparente e competitivo. Nesse contexto, elementos como limites de taxas e maior interoperabilidade incentivam a evolução dos modelos existentes, ao mesmo tempo em que abrem oportunidades adicionais para o desenvolvimento do mercado.

Para os adquirentes e provedores de pagamentos, maior abertura e interoperabilidade tendem a aumentar a dinâmica competitiva e a colaboração em todo o ecossistema. Embora alguns modelos de negócio tenham que ser revistos, um quadro regulatório mais claro apoia a inovação, a eficiência operacional e o crescimento sustentável para diferentes tipos de participantes.

Para as empresas contratantes e os usuários finais, os impactos são amplamente positivos. Maior transparência, custos mais previsíveis, ciclos de liquidação mais rápidos e aceitação mais ampla contribuem para melhorar a eficiência e a experiência do usuário. No geral, a nova estrutura reforça a concorrência e a escolha do consumidor, ao mesmo tempo em que promove a inovação e a estabilidade de longo prazo em todo o ecossistema de benefícios.

Open Finance

O Open Finance tem assumido um papel cada vez mais estratégico para as instituições financeiras. Ele tem um forte potencial para aprofundar o engajamento do cliente e estabelecer a primazia, permitindo experiências mais relevantes e baseadas em dados. Ao permitir que os clientes compartilhem dados financeiros com segurança, como saldos, histórico de transações, produtos contratados e padrões de uso, ele cria um ambiente mais rico para que as instituições financeiras compreendam o contexto financeiro de cada pessoa e projetem soluções que melhor atendam às suas necessidades reais.

Apesar desse potencial, em termos de maturidade o Open Finance ainda está em sua “adolescência”. Numa escala de 0 a 10, eu diria que o uso atual do sistema provavelmente ficaria entre 4 e 5. A maioria das instituições ainda se concentra em casos de uso básicos, enquanto modelos de personalização e previsão mais avançados permanecem limitados.

Ao mesmo tempo, vemos sinais claros de aceleração no processo de adesão ao Open Finance no país. O número de consentimentos ativos para compartilhamento de dados atingiu dezenas de milhões. O crescimento nas chamadas de API indica que a infraestrutura técnica já está madura o suficiente e o uso básico do sistema já está bem estabelecido. Nos próximos dois a quatro anos, espera-se uma adoção mais ampla e aplicações mais sofisticadas. À medida que evolui, o sistema apoiará cada vez mais experiências integradas e centradas no cliente e tornar-se-á, sem dúvida, um fator-chave de engajamento e fidelização.



Marcelo Tangioni
Presidente da Mastercard Brasil

Fatos Relevantes de 2025

O ano de 2025 marcou a entrada do setor de meios de pagamento em uma nova fase, mais madura e orientada por segurança, inteligência e sofisticação de uso. Três movimentos sintetizam esse momento:

- **Pagamentos digitais em escala e com mais proteção:** dados da **ABECS** e do **Banco Central** mostram que os meios eletrônicos já são o padrão do varejo brasileiro, com avanço consistente de tecnologias como **tokenização** e novos modelos de autenticação, que elevaram o patamar de segurança e confiança do ecossistema.
- **Emergência do comércio agêntico:** estudo global da **McKinsey** aponta 2025 como o início da era dos pagamentos mediados por inteligência artificial, com soluções de **Agentic AI** passando a executar transações e decisões financeiras de forma automatizada.
- **Sofisticação do mercado de alta renda:** pesquisas globais da **Mastercard** e de institutos de consumo mostram que o segmento premium entrou em uma nova fase, com a migração do foco de pontos para curadoria, experiências e personalização, refletindo a maturidade do consumidor de alta renda no Brasil.

A Mastercard em 2025/26

Segundo dados do Banco Central, a Mastercard segue na liderança do setor de meios de pagamento. Em 2025, colhemos os resultados de agendas estratégicas construídas nos últimos anos, com avanços relevantes rumo a um futuro sem senhas, por meio da expansão da tokenização, da liderança em Click to Pay com grandes varejistas, do avanço em Passkey e do anúncio de grandes parceiros, como MagaluPay, Getnet e Yuno para o lançamento do Agent Pay. Esses movimentos sustentam nossa ambição global de tokenizar 100% das transações até 2030.

Fizemos história mais uma vez na indústria ao lançar o **World Legend Mastercard**, nova categoria acima do Black voltada ao segmento de altíssima renda, com benefícios exclusivos em Gastronomia, Viagem, Entretenimento e Arte. Com **sete emissores confirmados**, o produto estabelece um novo padrão de sofisticação, curadoria e experiências exclusivas.

Ampliamos de forma significativa os novos fluxos de pagamento. Na mobilidade urbana, avançamos na digitalização do transporte público em diversas cidades brasileiras, com 100% dos pedágios aceitando cartões. Em Open Finance, firmamos uma parceria estratégica com a Lina Open X, fortalecendo a infraestrutura de dados e iniciação de pagamentos para jornadas mais automatizadas e centradas no usuário. Para PMEs, lançamos um cartão que integra pagamentos, cibersegurança e ferramentas digitais, apoiando o crescimento seguro dos pequenos negócios na economia digital.

Em cibersegurança e IA, lançamos o Mastercard Threat Intelligence (plataforma de inteligência de ameaças baseada em IA) e o Experience Search (novo padrão dos sistemas de busca e descoberta no ambiente digital), reforçando nosso posicionamento como uma empresa de tecnologia, com serviços agregados que já representam mais de um terço do nosso negócio globalmente.

Para 2026, nossa principal alavanca de crescimento será a **digitalização das PMEs**, unindo pagamentos, segurança e inteligência. Também esperamos a expansão do Open Finance, o avanço dos novos fluxos digitais e a aceleração do futuro sem senhas, conectando dados, proteção e experiência para gerar impacto econômico real. Outra prioridade do ano é seguir evoluindo a experiência do **cartão de débito**, agregando mais valor e benefícios para o consumidor final.



Cartões para a Alta Renda

O crescimento dos cartões voltados à alta renda reflete a maturidade do *mercado* brasileiro e a evolução do papel do cartão, que deixou de ser apenas um meio de pagamento para se tornar uma plataforma de acesso, experiências e relacionamento. As instituições conseguem viabilizar essas ofertas graças ao alto engajamento, à frequência de uso, à concentração de gastos e à forte adesão a programas de benefícios. Trata-se de um público que valoriza conveniência, personalização e experiências relevantes.

Esse movimento é sustentado por dados estruturais. No Brasil, indicadores de mercado mostram que o 1% mais rico concentra 27,4% da renda nacional, enquanto o 0,1% cresce acima da média da população. Globalmente, 59% desse público prioriza experiências em vez de bens materiais, e 82% dos consumidores de alta renda na América Latina participam ativamente de programas de fidelidade (*Consumer Pulse*).

Olhando para frente, a tendência é de intensificação, com maior sofisticação e hipersegmentação. Com a massificação dos cartões premium tradicionais, o diferencial competitivo migra para curadoria, personalização e exclusividade, especialmente no topo da pirâmide.

Nesse contexto, seguimos investindo no **Mastercard Black** e lançamos o **World Legend Mastercard**, novo topo do portfólio, acima da categoria Black, criado para consumidores de altíssimo poder aquisitivo. O cartão oferece benefícios, como concierge dedicado, experiências gastronômicas Michelin, curadoria de arte e entretenimento, hotéis de luxo com anytime check-in e check-out, espaço exclusivo no aeroporto de Guarulhos e seguros robustos, incluindo seguro-viagem de até USD 1 milhão. Com sete emissores confirmados no lançamento, o produto reforça a confiança do mercado na Mastercard e seu potencial de crescimento, elevando a percepção de marca, fidelização e posicionamento dos emissores no segmento de altíssima renda.

Inteligência Artificial

A IA pode ser a tecnologia mais importante do nosso tempo, anunciando uma nova era de inovação, com a promessa de transformar experiências, possibilitar interações personalizadas e remodelar indústrias. Nos Meios Eletrônicos de Pagamento, há espaço relevante para ampliar seu uso em frentes como personalização em escala, prevenção a fraudes em tempo real, orquestração inteligente de pagamentos e experiências mais contextuais para o consumidor.

Há anos colocamos a IA em prática para tornar cada experiência digital mais segura, mais inteligente e mais pessoal para consumidores e empresas - e mais eficiente para nossos clientes e parceiros.

Nossos investimentos em IA e tecnologias de dados ao longo de décadas já nos permitiram descobrir insights, incorporar inteligência aos pagamentos e superar fraudes. Com os avanços recentes em IA generativa, agora é possível criar soluções ainda mais inovadoras para capacitar nossos parceiros, como a ferramenta de detecção de fraudes **Decision Intelligence Pro**, o mecanismo de personalização **Shopping Muse**, já presente em grandes varejistas como C&A e Michael Kors, além do **Agent Pay**, que explora agentes inteligentes para viabilizar jornadas de pagamento mais automatizadas, contextuais e orientadas à intenção do usuário, além de aumentar governança, segurança e transparência.

Reconhecemos o potencial da IA para gerar valor aos nossos clientes e eficiência aos colaboradores, mas somente se for implementada de forma responsável. Isso exige uma estrutura sólida de governança, protocolos de segurança robustos, supervisão humana com ferramentas de mitigação de vieses e transparência, além de treinamento contínuo para acompanhar a inovação nesse campo.

Cartões de Benefícios

A adoção do trilha voucher é um passo importante na modernização do sistema de benefícios no país. Esse novo modelo fortalece a interoperabilidade entre emissores, adquirentes e estabelecimentos, garantindo mais transparência e eficiência.

A Mastercard participa ativamente dos grupos técnicos da ABECS, colaborando com emissores e adquirentes na implementação do novo modelo. Também fornece padrões de segurança e apoia a atualização dos terminais para habilitar a função 'voucher'. Nosso compromisso é contribuir para uma economia digital mais eficiente, inclusiva e confiável, conectando todos os atores e garantindo uma experiência simples e segura para o usuário final.



Open Finance

O consumidor de hoje espera escolha, controle e flexibilidade. O **Open Finance** viabiliza o compartilhamento de dados financeiros com consentimento do usuário, abrindo caminho para maior acesso a crédito, opções de pagamento e insights que ajudam pessoas e empresas a prosperar. No Brasil, o ecossistema já alcançou 85 milhões de consentimentos ativos em 2025, mostrando adesão significativa ao modelo e um engajamento crescente.

A principalidade surge quando o player deixa de atuar apenas como fornecedor de produtos e passa a orquestrar a jornada financeira do usuário. Hoje, o principal desafio do Open Finance não é a conectividade, mas a inteligência aplicada sobre os dados e o fortalecimento da confiança e da educação financeira do consumidor para que os usuários usufruam plenamente dos benefícios.

O Brasil está na fase 4 do Open Finance, focada na expansão do escopo de dados — incluindo seguros, previdência e investimentos, e na consolidação de funcionalidades de pagamentos e serviços. O país já é uma referência global, com uma base técnica e regulatória robusta, enquanto muitos casos de uso, como agregação de contas e análises básicas de crédito, ainda se encontram em estágios iniciais de maturidade.

A confiança é essencial para o avanço do Open Finance. Nesse contexto, a Mastercard atua como habilitadora tecnológica, oferecendo segurança, soluções analíticas de dados e conectividade confiável via APIs, permitindo que bancos, fintechs e empresas transformem dados em experiências financeiras mais inteligentes, personalizadas e seguras. Temos uma plataforma global com capacidade de entrega e escala nos Estados Unidos, Austrália e Europa, além de presença no Brasil por meio da parceria com a Lina Open X, fortalecendo a oferta de soluções locais e acelerando a adoção de casos de uso de dados e iniciação de pagamentos.



Marcio Falcão

Diretor-executivo da Cresol Confederação

Fatos Relevantes de 2025

Expansão e consolidação do Pix

Constante aumento no número de transações e volume transacionado, BC acelerando a inovação no setor: lançamento do Pix Automático (fomento de débito automático e pagamentos recorrentes) e MED 2.0, trazendo mais segurança para os usuários do arranjo.

IA aplicada a pagamentos

Ampliação da utilização de IA para aumentar segurança e detecção de fraudes, além de personalização da experiência do usuário e melhor adequação do produto/atendimento para cada perfil.

Carteiras digitais e embedded finance

Ampliação do uso e redução da fricção em compras gera melhor experiência e aumenta engajamento do usuário com os participantes. A conveniência gerada pelas carteiras digitais e pagamentos embutidos dentro da plataforma dos varejistas conquistou os consumidores. O constante fortalecimento do Open Finance deve melhorar ainda mais o ecossistema.

A Cresol em 2025/26

O ano de 2025 reservou momentos importantes para a Cresol. A cooperativa nascida da união de pequenos agricultores, em 1995, superou as barreiras iniciais, prosperou e se tornou uma das maiores instituições financeiras cooperativas do Brasil, completando 30 anos com um legado forte e um futuro promissor.

Ao longo do ano, a Cresol registrou crescimento de 26% e consolidou uma rede que hoje reúne mais de 1.000 agências em 20 estados. São mais de R\$ 53 bilhões em ativos totais, R\$ 7 bilhões em patrimônio e resultado financeiro superior a R\$ 1,2 bilhão, reforçando a solidez e a segurança do cooperativismo financeiro. Esse desempenho é um reflexo direto do quadro social, formado por mais de 1,1 milhão de cooperados em todo o país.

Aliado aos números, a Cresol seguiu investindo nas pessoas, tanto nos mais de 11,8 mil colaboradores como nas comunidades onde atua. As ações de relacionamento, educação e desenvolvimento impactaram mais de 1,6 milhão de pessoas, traduzindo na prática os princípios do cooperativismo.

Para 2026, a Cresol projeta um novo ciclo de crescimento sustentável, orientado pelo cuidado com as pessoas e a responsabilidade na gestão. A ampliação da rede de atendimento e o fortalecimento do relacionamento com os cooperados caminham junto com a solidez financeira, garantindo segurança para hoje e para o futuro.

Assimetria Regulatória

A aceleração do avanço de fintechs gera competitividade no setor, possibilitando às pessoas acesso a produtos e serviços com preços mais acessíveis, porém, há necessidade de maior equilíbrio entre risco e regulação. Embora o modelo atual busque acelerar a inovação no setor e ampliar o acesso ao sistema financeiro, é preciso proteger os usuários e instituições, principalmente no que tange à segurança e à prevenção de fraudes. A simetria no compliance também é um ponto relevante, mitigando riscos operacionais e proteção do usuário e do sistema financeiro.

Cartões para a Alta Renda

Nos últimos anos, o cartão deixou de ser apenas um meio de pagamento para um contexto mais amplo, buscando se diferenciar principalmente pelos seus benefícios e promoções. A disputa entre os emissores continuará acirrada, visto que o interesse estratégico nesse segmento busca centralizar os negócios dos usuários considerando todo seu potencial, maximizando a captação de recursos das instituições e diversificação de receita através da oferta de outras soluções. A exclusividade continuará sendo um forte ativo para conquistar e engajar usuários.

Inteligência Artificial

O mercado tem amadurecido muito o uso de IA como infraestrutura de processos, principalmente no que tange à prevenção de fraudes, agilização de atendimento e operações internas. Ainda há muito a amadurecer no uso de **IA** para a personalização de produtos e ofertas ao usuário, com foco em gerar benefícios exclusivos e ampliar o engajamento. O uso de **agentes de IA** pode orientar melhores decisões sobre pagamentos, aprimorar a experiência de compra, reduzir fricções nas jornadas, centralizar decisões e, como resultado, aumentar **conversão, recorrência, escalabilidade dos negócios** e o **engajamento do usuário**.

Cartões de Benefícios

O decreto prevê a **modernização do arranjo**, amplia a aceitação do produto, estabelece a **interoperabilidade entre os players** e define **limites para taxas e prazos**. No final, o impacto é a **ampliação da concorrência no setor** e a geração de **maiores benefícios para os usuários** dos programas de benefícios.

As empresas de benefícios precisarão se reposicionar neste mercado e serão impactadas diretamente em fontes de receita e fluxo de caixa, através da limitação de taxas de intercâmbio e redução de prazos de liquidação. Elas deixam de ser apenas operadoras de benefício para serem uma plataforma de serviços.

Credenciadores também serão impactados em fontes de receita pela limitação do MDR e a exclusividade deixa de ser um diferencial, forçando o investimento para se tornarem provedores de infraestrutura de pagamentos.

Para os clientes, o cenário é positivo, com maior competitividade no setor, o que impulsiona a melhoria na oferta de produtos e serviços.

Open Finance

Embora o Brasil tenha se consolidado como líder global de inovação nesse aspecto, ainda há um desafio em entregar o melhor potencial que o ecossistema possa oferecer. Por um lado, os usuários têm cada vez mais entendimento de como o sistema pode ampliar as ofertas e facilitar sua gestão financeira, mas, por outro, ainda percebem limitações ou disparidades entre os serviços oferecidos pelas instituições. O sistema caminha para consolidar as instituições que obtiverem as plataformas de serviços com maior integração, em que o usuário percebe que todas suas necessidades estão unificadas em um único lugar.



Marcio Recalde

Diretor-presidente da Caixa Cartões

Fatos Relevantes de 2025

O ano de 2025 foi marcado por transformações importantes no ecossistema financeiro brasileiro, impulsionadas tanto por mudanças regulatórias quanto por movimentos estratégicos relevantes no mercado de meios eletrônicos de pagamento.

Entre os temas que ganharam maior destaque esteve a **regulação do modelo de Banking as a Service (BaaS)**, cuja expansão evidenciou a necessidade de um arcabouço normativo específico. À medida que empresas de tecnologia e varejo passaram a ofertar serviços financeiros a partir da licença de bancos parceiros, tornou-se imprescindível estabelecer critérios claros de responsabilidade, padrões mínimos de governança e maior transparência ao consumidor. Além disso, a criação de regras uniformes busca equilibrar a competição entre instituições tradicionais e novos entrantes, reduzindo riscos operacionais e mitigando arbitragem regulatória. A expectativa é que a regulação do BaaS reforce a solidez do sistema e permita que a inovação avance de forma sustentável.

Em paralelo, o mercado competitivo assistiu ao fortalecimento da estratégia de **cartões voltados ao segmento de alta renda**. Bancos intensificaram o lançamento de produtos premium, apostando em ofertas mais sofisticadas como programas de recompensas robustos, benefícios exclusivos, maior presença em salas VIP e experiências diferenciadas que reforçam o posicionamento das marcas. Esse movimento reflete a busca por maior engajamento, fidelização e rentabilização de clientes de maior valor, consolidando tendências observadas nos últimos anos e elevando o nível de competição no público de renda alta e superalta renda, cuja influência é significativa para a percepção de toda a indústria de cartões.

Fatos Relevantes de 2025 (continuação)

Outro marco relevante de 2025 foi a **nova regulamentação do Programa de Alimentação do Trabalhador (PAT)**, formalizada pelo Decreto 12.712/2025. A reformulação tende a transformar profundamente os arranjos de vale-refeição e vale-alimentação ao introduzir a interoperabilidade obrigatória entre bandeiras, encerrar práticas de exclusividade e estabelecer tetos para taxas cobradas. Essas mudanças buscam promover maior transparência, estimular a concorrência e trazer eficiência para toda a cadeia de benefícios.

Para além desses três temas, não podemos deixar de mencionar a reconfiguração do crédito, que ganhou força com as novas regras para rotativo e parcelado, que somadas à expansão de soluções como *Credit as a Service* e BNPL (Buy Now, Pay Later), têm ampliado alternativas e modernizado a oferta de crédito no país. Paralelamente, a consolidação da inteligência artificial e dos meios digitais reforçou o uso de carteiras digitais, pagamentos por aproximação, ecommerce e sistemas antifraude em tempo real, fortalecendo a complementaridade estratégica entre cartões e Pix, consolidando um ecossistema mais integrado e eficiente.

A CAIXA Cartões em 2025/26

A CAIXA Cartões encerrou 2025 com marcos determinantes para o nosso posicionamento e para a experiência dos clientes. Foi o ano em que elevamos a proposta de valor no crédito, internalizamos operações chave e abrimos um novo capítulo na fidelização dos nossos públicos.

No eixo operacional, concluímos a migração da gestão dos cartões de crédito e débito CAIXA para a CAIXA Cartões, movimento estruturante da verticalização que avançou sem qualquer impacto para os clientes. Esse passo aprofundou eficiência, escalabilidade e capacidade de aprimorar jornadas.

Em outubro, lançamos o CAIXA ÍCONE Visa, um cartão de alta renda, com design metálico, que simboliza nosso avanço no segmento premium. O produto chegou ao mercado com diferenciais competitivos, acúmulo de 5 pontos por dólar gasto e 6 pontos em compras internacionais, acesso ilimitado a salas VIPs para titular e adicionais, IOF zero em compras internacionais, além dos benefícios Visa Infinite e vantagens adicionais sobre anuidade, como *cashback*, reforçando nossa ambição de fortalecer o relacionamento e entregar excelência em serviços para esse público.

Ainda em 2025, demos início ao Programa de Vantagens UAU CAIXA, lançando sua fase piloto e a primeira fase pública. O programa reforça nossa estratégia de relacionamento ao oferecer um marketplace exclusivo e os Pontos Uau, que podem ser trocados por produtos, experiências, viagens, *cashback* e benefícios digitais, além de permitir transferências para múltiplos parceiros. A iniciativa inaugura uma nova lógica de fidelização no conglomerado CAIXA e seguirá em expansão contínua ao longo dos próximos ciclos.

Ou seja, em 2025, fortalecemos nossa identidade institucional, internalizamos capacidades estratégicas e redefinimos nossa experiência de relacionamento, com ações que proporcionaram um crescimento no volume financeiro de transações com cartões de crédito acima da média de mercado, ampliando nossa participação nesse setor altamente competitivo.

Já 2026, será o ano de focar no fortalecimento da experiência do cliente, simplificando jornadas e entregando interações mais personalizadas e fluidas, sempre priorizando qualidade e proximidade. A inovação, aliada às melhorias contínuas em nossa operação, proporcionará uma evolução nas jornadas digitais, a fim de oferecer mais praticidade, integração e funcionalidades inteligentes, reunindo em um único ambiente tudo o que o nosso cliente precisa para gerenciar seus cartões e realizar transações com agilidade. Em síntese, esse será o ano de acelerar, consolidar ganhos e sustentar um crescimento consistente no mercado de cartões, ampliando nossa competitividade e oferecendo soluções diferenciadas que gerem valor tangível para os diversos segmentos que atendemos.

Assimetria Regulatória

A discussão sobre assimetria regulatória entre bancos e fintechs permanece central no setor financeiro brasileiro, sendo que o Banco Central (BCB) tem desempenhado um papel fundamental em aproximar esses dois mundos. A regulação proporcional impulsionou o crescimento das *fintechs* sem abrir mão da estabilidade do sistema — um equilíbrio que o BCB tem conseguido conduzir com responsabilidade e visão de futuro.

Ao mesmo tempo em que mantém padrões rigorosos para instituições com maior impacto sistêmico, como os bancos tradicionais, o BCB também estruturou um ambiente que permitiu o florescimento de novos modelos digitais. Esse movimento ampliou a competição e estimulou a inovação.

A expansão do Banking as a Service (BaaS) reforça a importância do BCB como mediador de interesses, tendo em vista que o modelo traz ganhos expressivos de acesso e diversidade de ofertas, mas também novos desafios sobre papéis e responsabilidades. Nesse contexto, uma regulação específica pode ajudar a reduzir incertezas e fortalecer a confiança entre todos os participantes — algo que o Banco Central tradicionalmente faz de forma técnica, transparente e dialogada.

Da mesma forma, avanços em temas como supervisão proporcional, harmonização tributária e padrões mínimos de governança em ecossistemas digitais caminham na direção do que o BCB sempre buscou: um sistema financeiro inovador, inclusivo, competitivo e seguro, reforçando a solidez que caracteriza o sistema financeiro brasileiro.

Cartões para a Alta Renda

O mercado de cartões para o público de alta renda passou por uma expansão expressiva nos últimos anos, marcada por produtos mais sofisticados, maior pontuação e um conjunto crescente de benefícios premium, como acesso a salas VIP e experiências exclusivas. Esse movimento não é apenas uma disputa por cartões mais atrativos, mas parte de uma estratégia deliberada dos emissores para aprofundar o relacionamento com clientes de maior potencial financeiro, usando o cartão como porta de entrada para uma oferta mais ampla de investimentos, serviços personalizados e produtos de maior rentabilidade.

A viabilização econômica desse portfólio turbinado se apoia em três fundamentos. Primeiro, o fortalecimento do relacionamento: ao concentrar o cliente em segmentos como Private ou Prime, os bancos compensam os custos dos benefícios com maior rentabilidade gerada pelo uso do crédito e pela expansão do portfólio financeiro. Segundo, acordos globais e negociações em larga escala permitem reduzir o custo unitário de acessos VIP, seguros e assistências, tornando viável oferecer vantagens robustas com eficiência. Terceiro, o comportamento de consumo da alta renda — caracterizado por gastos elevados — gera receitas relevantes via intercâmbio, sustentando programas mais agressivos de recompensas.

Para frente, a tendência é de intensificação, e não de acomodação. O mercado deve entrar em uma fase de maior sofisticação, com produtos mais nichados dentro do próprio segmento de alta renda. **Em vez de um único cartão topo de linha, podem surgir portfólios especializados para viajantes frequentes, investidores, executivos ou clientes focados em experiências específicas.** A disputa para ser o cartão principal do cliente também deve se acirrar, impulsionando diferenciais como pontuação mais alta, isenção vinculada ao relacionamento, benefícios internacionais aprimorados e novos níveis “ultra-high” acima dos tradicionais Black e Infinite.

Inteligência Artificial

A inteligência artificial (IA) já impulsiona ganhos importantes no setor de pagamentos e seguirá, cada vez mais, em uma crescente. O mercado começa a migrar de usos centrados em eficiência para **aplicações estratégicas**, alinhadas às principais **tendências globais** que devem moldar **2026**. Uma delas é o fortalecimento do *agent commerce*, em que a IA passa a executar transações de forma autônoma, antecipando necessidades e criando jornadas totalmente fluidas. Outra é a integração crescente entre criptomoedas e o comércio tradicional, com a IA atuando como ponte para avaliar risco, otimizar liquidez e conectar o mundo tokenizado ao ambiente convencional de pagamentos.

O avanço da identidade digital também será decisivo. Modelos combinando biometria, comportamento e contexto tornam a autenticação mais segura e instantânea, reduzindo atrito e fortalecendo o combate a fraudes. Paralelamente, a economia circular ganha espaço, e a IA se torna um motor para orientar escolhas de consumo mais sustentáveis, recomendando serviços, incentivos e até novos modelos de compra e recompra de forma personalizada.

A personalização, aliás, é um dos eixos mais promissores. Com IA, pagamentos, benefícios e riscos podem ser calibrados em tempo real, criando limites inteligentes, ofertas sob medida e jornadas que se adaptam à vida de cada cliente. Isso se conecta diretamente ao avanço da economia instantânea, que exige decisões rápidas, roteamento inteligente e integração fluida entre todos os players do ecossistema.

Temos visto que o **setor de pagamentos se prepara para um ciclo de transformação liderado pela IA, que ampliará autonomia, conectividade, segurança e personalização**. Assim, as instituições que conseguirem combinar dados, tecnologia e experiência em uma visão integrada estarão à frente na construção desse novo padrão de mercado — mais inteligente, inclusivo e instantâneo.

Cartões de Benefícios

O decreto poderá trazer uma nova dinâmica ao mercado, especialmente porque as regras de interoperabilidade, os limites para taxas e o novo prazo de liquidação tendem a reduzir diferenças entre os modelos de arranjo. À medida que esses dispositivos forem sendo implementados, o setor pode vir a experimentar maior equivalência entre emissores e credenciadores, com impactos potenciais sobre preços, prazos e competitividade. Embora ainda seja cedo para afirmar como essas mudanças se consolidarão, o conjunto das medidas poderá incentivar ajustes operacionais e estratégicos entre os participantes, o que pode resultar em um ambiente mais padronizado e integrado, ainda que a intensidade desses efeitos dependa da forma como a regulamentação será efetivamente incorporada pelo setor.

Open Finance

O Open Finance representa uma inflexão estrutural no relacionamento entre instituições financeiras e clientes. Ao permitir que o próprio usuário compartilhe seus dados de forma segura e integrada entre diferentes instituições, transforma a informação financeira em um ativo circulante, capaz de reconfigurar completamente a forma como serviços são concebidos e entregues. Esse novo paradigma aprofunda a compreensão sobre a vida financeira dos clientes e abre espaço para soluções mais personalizadas, relevantes e alinhadas ao contexto real de cada indivíduo ou empresa. Assim, bancos e fintechs passam a ter condições de transcender a lógica transacional e construir um relacionamento baseado em presença contínua, conveniência e verdadeira aderência às necessidades do cliente.

É justamente essa capacidade de personalização e contextualização profunda que torna o Open Finance uma das principais alavancas para ampliar principalidade e engajamento. Com dados integrados, as instituições conseguem identificar oportunidades com precisão, antecipar demandas e oferecer soluções no momento exato em que o cliente precisa. Essa entrega proativa e inteligente reposiciona o papel da instituição na vida financeira do usuário, consolidando relevância e frequência de interação — elementos essenciais da principalidade.

Embora ainda haja espaço para evolução, o cenário atual já demonstra avanços importantes na direção certa. A infraestrutura regulatória e tecnológica brasileira, uma das mais robustas do mundo, tem permitido que instituições testem, validem e ampliem casos de uso cada vez mais relevantes. Jornadas estão sendo simplificadas, experiências começam a se tornar mais fluidas e o cliente — pessoa física ou jurídica — já começa a perceber valor em aplicações práticas como aprimoramento de ofertas, decisões de crédito mais precisas e facilidades em pagamentos. O movimento é consistente: o mercado está aprendendo rapidamente, ajustando modelos e construindo soluções mais intuitivas, o que sinaliza uma trajetória positiva de maturidade.

Olhando para o horizonte, tudo indica que o uso pleno do Open Finance deve ganhar tração nos próximos anos, à medida que jornadas se tornem ainda mais intuitivas, integradas e automatizadas. Funcionalidades como pagamentos integrados, transações sem redirecionamento e mecanismos avançados de automação financeira — já em desenvolvimento — devem acelerar esse processo. A evolução deverá ser impulsionada pela consolidação de casos de uso de impacto direto e por uma comunicação mais clara sobre segurança, utilidade e valor agregado do compartilhamento de dados. Certamente, quando essa convergência ocorrer, o sistema se tornará a base para uma nova lógica de principalidade no setor financeiro brasileiro.



Marcos Roberto Loução
CEO do Porto Bank

Fatos Relevantes de 2025

O ano de 2025 consolidou três movimentos estruturais no mercado de meios eletrônicos de pagamento.

O primeiro foi a aceleração da lógica de **plataformas integradas**. Pagamentos deixaram de ser uma funcionalidade isolada e passaram a operar como parte de ecossistemas completos, que combinam conta, crédito, transferências e serviços financeiros em jornadas contínuas e sem fricção. *O foco migrou da transação para a experiência.*

O segundo destaque foi a **evolução do Pix**. Ele deixou de ser apenas um instrumento de transferência instantânea para se integrar de forma mais profunda às jornadas de pagamento, convivendo e convergindo com cartões de crédito.

Por fim, a camada de **dados e inteligência analítica** se consolidou como diferencial competitivo, orientando ofertas, gestão de risco, prevenção a fraudes e eficiência operacional.

O Porto Bank em 2025/26

No Porto Bank, unidade que concentra os negócios financeiros do Grupo Porto, 2025 foi um ano de consolidação de uma estratégia que combina crescimento, disciplina e integração ao ecossistema.

Avançamos de forma consistente em todas as linhas de negócio, com maior tração em clientes de média e alta renda, impulsionados por uma agenda clara de digitalização e evolução da proposta de valor.

Lançamos o Cartão Porto Bank Visa Privilege, produto posicionado como um símbolo de acesso a experiências exclusivas para o público de altíssima renda. Também temos crescido em Consórcio, com recorde de produção anual de mais de R\$44 bilhões. No segmento de crédito, seguimos com foco nos clientes do ecossistema, impulsionando produtos com garantia como o empréstimo com garantia de veículo e o empréstimo com garantia de imóvel. Os resultados refletem o nosso objetivo em ser reconhecida como a melhor solução financeira para os clientes do ecossistema Porto.

Mais do que lançar produtos, 2025 foi marcado pelo amadurecimento das jornadas digitais, pela ampliação do uso do app como principal ponto de relacionamento com o cliente e por ganhos relevantes de eficiência operacional e experiência. O ano também reforçou a importância de escalar com responsabilidade, especialmente em um ambiente macroeconômico mais desafiador.

Para 2026, a estratégia está centrada no crescimento sustentável dos resultados, com foco no aumento da recorrência, maior engajamento e aprofundamento do relacionamento com os clientes. Seguiremos investindo em inovação de produtos — como soluções de parcelamento, iniciação de pagamentos, Pix em novas jornadas e Conta PJ — sempre com atenção à integração fluida entre os negócios de Seguro, Bank, Saúde e Serviços. O objetivo permanece claro: simplificar a relação do cliente com as finanças, com segurança, relevância e personalização.

Assimetria Regulatória

Bancos e fintechs não operam sob condições regulatórias e tributárias idênticas. O modelo brasileiro tem buscado equilíbrio baseado na proporcionalidade, com exigências compatíveis ao risco sistêmico de cada instituição.

O ponto central não é eliminar diferenças, mas garantir concorrência equilibrada, com convergência regulatória à medida que empresas ganham escala e complexidade.

Cartões para a Alta Renda

O crescimento dos cartões de alta e altíssima renda tornou-se estrutural. A viabilização exige segmentação precisa, curadoria de experiências relevantes e modelo econômico sustentável.

A tendência é de sofisticação: propostas mais personalizadas, benefícios moduláveis e foco em relacionamento, não apenas em escala.

Inteligência Artificial

O maior potencial da IA está na transição do uso reativo para o proativo e contextual. Hiperpersonalização, ofertas em tempo real e experiências de pagamento invisíveis serão os próximos vetores.

Open Finance

O Open Finance atingiu maturidade relevante no Brasil, mas o valor depende de contrapartida clara ao cliente. O futuro está na integração às jornadas naturais e na geração de principalidade, especialmente em um ambiente macroeconômico mais desafiador.



Marcos Vinicius Nunes Montes

Diretor de Meios de Pagamento e Distribuição de
Investimentos - Banestes S.A.

Fatos Relevantes de 2025

Ao analisar o cenário de Meios de Pagamento em 2025, vejo que o mercado brasileiro atingiu um nível de sofisticação que nos coloca na vanguarda global. Destaco três marcos que redefiniram o setor:

- 1. A consolidação das wallets como meio preferencial:** Em 2025, o Brasil atingiu um ponto de inflexão onde o uso de carteiras digitais (Apple Pay, Google Pay, Samsung Pay) deixou de ser um nicho tecnológico para se tornar o padrão de conveniência no varejo físico, pressionando instituições regionais a acelerarem suas integrações.
- 2. A mudança de patamar na segurança com a tokenização:** O avanço da tokenização de ativos e cartões em 2025 reduziu drasticamente o custo de fraude no e-commerce brasileiro. A substituição do número do cartão físico por tokens específicos para cada dispositivo ou estabelecimento tornou o ecossistema mais resiliente, permitindo que as bandeiras e emissores focassem mais na experiência do usuário e menos na gestão de perdas.
- 3. A evolução do Pix como ferramenta de B2B e recorrência:** O ano de 2025 marcou a transição do Pix de um método de transferência P2P para uma robusta ferramenta de negócios. O amadurecimento das APIs de recebimento e a preparação para o Pix Automático permitiram que empresas de todos os portes passassem a enxergar o arranjo do Banco Central como um substituto eficiente não só para o dinheiro, mas para fluxos complexos de tesouraria e cobrança.

O Banestes S.A. em 2025/26

O ano de 2025 foi marcado por uma solidez recorde para o Banestes, consolidando sua relevância no Espírito Santo com expansão digital e financeira. No ano anterior, o Banco apresentou resultados históricos, impulsionados principalmente pela eficiência operacional e pelo crescimento da carteira de crédito. Alcançamos lucros recordes (com crescimento de 21,6% no 3º trimestre de 2025 em comparação ao ano anterior) e o patrimônio líquido atingiu a marca de R\$ 2,4 bilhões.

O segmento de Cartões do Banestes atingiu um faturamento consolidado de R\$ 5,56 bilhões. O protagonismo foi do Banescard Visa, que registrou expansão de 25,5% após a migração estratégica da base do antigo Banestes Visa para a marca própria. O engajamento dos clientes foi impulsionado por campanhas de alto impacto, com destaque para os 88 anos do Banco (8,8 pontos/dólar) e a ação “Se Liga nos Pontos”, que gerou R\$ 50 milhões em faturamento incremental.

No âmbito da experiência digital e governança, o banco avançou com a digitalização por meio da integração ao Google Pay e Samsung Pay, diversas funcionalidades no aplicativo, expansão do programa com novos resgates (combustível, vouchers e seguros) e o serviço “Pagar com Pontos”, além da conclusão das adequações à Resolução CMN nº 4.966 e implementação de soluções de parcelamento proativo para clientes em atraso.

Para 2026, a estratégia em meios de pagamento está alinhada à agenda evolutiva do sistema financeiro nacional. No que tange ao produto cartão de crédito, nosso foco está no convite aos clientes com perfil para nosso cartão Absoluto (segmento Alta Renda), produto recém-lançado em dezembro de 2025. Além disso, temos a expectativa de ainda no primeiro semestre de 2026 lançar Apple Pay e Garmim Pay, consolidando nosso cartão nas principais wallets.



Somado a essas entregas relevantes e com foco na fidelização de nossos clientes, estamos reformulando o design e usabilidade do programa de recompensas, visando fortalecimento do ecossistema regional por meio da solução pagar com Pontos e de diversos outros benefícios, como pagamento de fatura com pontos, seguros e contas em geral.

Sob a ótica do Pix, além de continuarmos atendendo a extensa agenda de compliance, focaremos na entrega do Pix Automático através de nossos canais, voltado para os clientes PJ em sua jornada de recebimento. A expectativa é a oferta desse serviço aos nossos clientes que utilizam outras formas de recebimento, além de ser uma substituição gradual do débito automático, tradicional para esta modalidade, facilitando pagamentos recorrentes (água, luz, assinaturas) com menor custo para empresas e mais controle para o usuário.

Assimetria Regulatória

Historicamente, o mercado brasileiro viveu uma assimetria necessária para fomentar a inovação e a entrada de novos players. No entanto, avançamos para um cenário onde essa proporcionalidade precisa ser revisitada com cautela.

Na minha avaliação, ainda não operamos em condições plenamente equivalentes. Enquanto as fintechs foram beneficiadas por exigências de capital mais flexíveis para acelerar seu crescimento, os bancos tradicionais e regionais mantêm uma estrutura de custos e obrigações — especialmente no que tange à segurança sistêmica, compliance rigoroso e atendimento físico — que é muito mais onerosa.

Cartões para a Alta Renda

O mercado de cartões de alta renda passou por uma transformação nos últimos anos. O que antes era um nicho restrito tornou-se o campo de batalha principal das instituições financeiras. A conta para oferecer salas VIP ilimitadas e pontuações turbinadas não fecha apenas com a anuidade. A viabilidade vem de um “mix” de receitas, como taxa de intercâmbio, spread, dado que esse público tende a concentrar grandes gastos no cartão, além de trazer volumes massivos em investimentos. O banco aceita incorrer no custo da sala VIP para garantir que o patrimônio do cliente fique sob sua gestão.

Para o ano de 2026, a tendência é de **seletividade**. Em 2024/2025, muitos bancos cortaram acessos ilimitados devido ao alto custo e à superlotação dos lounges. Em 2026, os benefícios continuam fortes, mas as regras de isenção estão mais rígidas (exigindo gastos mensais mais altos ou volumes maiores de investimento), bem como as bandeiras estão criando novos nichos com foco nos ultra ricos (níveis” acima do Black/Infinite), oferecendo experiências diferenciadas (concierges dedicados, eventos exclusivos, acesso a clubes privados).

O Banestes entrou nesse segmento com o lançamento do Banescard Absoluto Visa Infinite em dezembro de 2025. O banco não apenas acompanhou o mercado, mas subiu a régua regional:

- Poder de Pontuação: Com até 5 pontos por dólar (em compras internacionais) e 4,2 em nacionais, o Banestes colocou seu cartão no Top 10 do Brasil em termos de acúmulo de milhas.
- Experiência VIP: Oferece acesso ilimitado às salas VIP (LoungeKey e Dragon Pass) para o titular e adicionais, com convidados gratuitos. Isso é um diferencial agressivo para 2026, enquanto outros bancos estão cortando esses acessos.
- Estratégia de Investimento: O cartão é um produto de “relacionamento”, focado em clientes com mais de R\$ 1 milhão investidos, reforçando o objetivo de atrair e manter o capital de alta renda no Espírito Santo.

Além dos benefícios elencados acima, o Banco ainda oferece IOF zero para compras internacionais, acesso a um amplo programa de benefícios e até 05 Tags Veloe gratuitas.

Inteligência Artificial

A IA tem evoluído muito no contexto de prevenção à fraude e chatbots, contudo, ela ainda não é explorada em sua plenitude em áreas vitais, como a hiperpersonalização de ofertas em tempo real e a gestão financeira de PMEs.

No contexto da hiperpersonalização de ofertas em tempo real, a IA ainda pode ser mais bem aproveitada para analisar o comportamento de gasto no exato momento da transação e oferecer uma solução financeira contextual — como o parcelamento de uma compra específica via app logo após a aprovação da transação na maquininha, com taxas baseadas no score imediato do cliente.

Já em relação à gestão financeira de PMEs, a IA pode contribuir para prever, com mais precisão, os fluxos de caixa de pequenos lojistas, oferecendo capital de giro proativo antes mesmo de o cliente perceber a necessidade, automatizando a gestão financeira do empreendedor de forma invisível.

Cartões de Benefícios

O decreto 12.712/25 limitou as taxas cobradas dos estabelecimentos comerciais que aceitam os cartões de benefícios em 3,60%; as taxas de intercâmbio em 2%; a redução do repasse para pagamento ao estabelecimento em 15 dias e a interoperabilidade para que os cartões sejam aceitos em qualquer maquininha POS.

Do ponto de vista das empresas de benefícios, o decreto é uma interferência direta do Estado na economia e na livre iniciativa. O Governo defende que o decreto moderniza o setor, traz mais transparência, e possibilita mais players entrando nesse mercado.

Apesar das mudanças regulatórias terem elementos de intervenção forte, elas destinam-se a corrigir distorções de mercado e promover maior competitividade.

As grandes empresas de benefícios deverão ter redução de margens de receita, podendo perder mercado para empresas com menos de 500 mil trabalhadores, que não serão afetadas por essas mudanças. Assim, grandes players tradicionais com alta concentração de mercado e altos custos de transação devem perder mercado para fintechs e novos entrantes.

As empresas que compram o benefício para os seus empregados não deverão ter alteração em seus custos a princípio, enquanto os seus empregados deverão ter mais liberdade na escolha de onde usar o benefício, com a interoperabilidade plena, pois mais estabelecimentos irão aceitar o cartão.

Do ponto de vista das credenciadoras de cartão, com a abertura desse mercado elas terão mais autonomia na aceitação dos cartões, já que o estabelecimento não precisará se habilitar junto a empresa de Benefício, bem como a possibilidade de aumento nas receitas, pois poderão antecipar os recebíveis para o comércio, prática essa que hoje é feita pela empresa de Benefício.

Open Finance

O Open Finance é a chave mestra para a principalidade. Quem detém a visão 360° do cliente detém a melhor oferta. Portanto, o Open Finance permite que o player entenda que o cliente tem limite em outro banco, mas não tem saldo, e aja como um “agregador inteligente” de vida financeira.

Nesse contexto, numa escala de 0 a 10, entendo que o patamar atual está no nível 6. Já temos a infraestrutura e o compartilhamento de dados consolidado, mas o mercado ainda está aprendendo a transformar esses dados em produtos que o cliente final perceba como benefício claro. Muitos clientes ainda têm receio de compartilhar seus dados, culminando na não utilização de todos os benefícios que podem ser obtidos com o Open Finance. Além disso, a ausência de uma jornada de uso fluída e transparente para o cliente ainda carece de evolução, pois existem muitos pontos de atritos que precisam ser resolvidos.

É possível que o uso pleno, onde o cliente não precisará mais navegar entre diversos apps e as decisões de crédito serão 100% automatizadas via dados compartilhados, aconteça até o final de 2027.



Nuham Szprinc
Consultor & Board Member

Fatos Relevantes de 2025

- O primeiro foi a **consolidação definitiva do Pix como principal infraestrutura de pagamentos no Brasil**, com novas funcionalidades ampliando seu uso cotidiano e reforçando seu papel estrutural na economia.
- O segundo foi o **aumento de episódios de fraude e engenharia social**, evidenciando que **os principais riscos estão na governança, nos controles e no uso inadequado da tecnologia**, e não na infraestrutura do Pix em si.
- O terceiro destaque foi o **rearranjo do mercado de cartões de benefícios**, impulsionado pelo Decreto nº 12.712/25, que pressionou modelos tradicionais, impactou margens e abriu espaço para fintechs menores, mais ágeis e especializadas.

O setor avançou para uma fase de maior fiscalização, governança e profissionalização.

Nuham Consultoria em 2025/26

O ano de 2025 foi marcado pela **consolidação de projetos estratégicos**, evolução do portfólio de soluções e fortalecimento de parcerias, com foco em eficiência, escala e experiência do cliente. Esse movimento ocorreu em um **ambiente macroeconômico desafiador**, com compressão de margens, custo de capital elevado e maior seletividade nos investimentos.

A inteligência artificial foi o grande tema do ano, cercada por expectativas elevadas, mas com entregas práticas ainda mais incrementais do que transformacionais. Contudo, ficou claro que **o uso responsável da IA será um importante motor de eficiência operacional**, sobretudo na redução de retrabalho e inconsistências de dados.

Para 2026, a expectativa é de **crescimento mais disciplinado e sustentável**, fortemente influenciado por mudanças tributárias em implementação, ambiente eleitoral e maior volatilidade econômica. **2026 tende a ser um ano de adaptação, aprendizado operacional e preparação**, mais do que de expansão acelerada.

Assimetria Regulatória

Bancos e fintechs **não operam sob condições plenamente equivalentes**, e essa assimetria regulatória foi, historicamente, **um dos principais motores da inovação e da inclusão financeira no Brasil**.

Modelos regulatórios mais flexíveis permitiram a digitalização acelerada, a criação de novos serviços e a ampliação do acesso ao sistema financeiro. No entanto, o amadurecimento do ecossistema exige **maior rigor em licenciamento, fiscalização e compliance**, especialmente para evitar o uso indevido de brechas regulatórias.

O desafio não é eliminar a assimetria, mas torná-la consciente, proporcional ao risco e transparente, reconhecendo que bancos e fintechs possuem estruturas, objetivos e horizontes distintos. **Inovação e estabilidade precisam coexistir** para preservar a integridade do sistema financeiro.

Cartões para a Alta Renda

Os cartões voltados à alta renda são viabilizados por **estratégias de relacionamento de longo prazo**, baseadas em lifetime value, cross-sell e monetização futura do cliente.

Benefícios como programas de pontos, salas VIP e experiências exclusivas funcionam como instrumentos de fidelização, especialmente em um mercado onde o consumidor é pouco fiel à marca e sensível a preço. Esses produtos se sustentam enquanto **LTV, ROI e capacidade de monetização futura justificarem o subsídio**.

No curto prazo, a tendência é de continuidade, com instituições buscando ampliar ou recuperar participação.

A partir de 2026/2027, a sustentabilidade econômica desses modelos será mais claramente testada, exigindo maior seletividade, personalização e foco em rentabilidade real.

Inteligência Artificial

Apesar do avanço no uso da IA para automação e eficiência operacional, **seu potencial estratégico ainda está longe de ser plenamente explorado**.

Há oportunidades relevantes em **prevenção preditiva a fraudes, análise de comportamento de consumo, concessão e gestão dinâmica de crédito e no desenho de novos produtos financeiros**. A IA agentic (como um agente autônomo) pode acelerar análises, simulações e apoiar decisões em tempo real.

O principal limitador não é tecnológico, mas econômico e temporal: custo elevado, maturação longa, retorno não imediato e restrições regulatórias, como a LGPD.

O modelo tradicional de priorização de investimentos favorece iniciativas de ROI rápido, adiando projetos mais transformacionais e de longo prazo.

Cartões de Benefícios

O Decreto nº 12.712/25 representa **uma interferência regulatória direta**, mas também **uma modernização estrutural do mercado de benefícios**. Ele amplia transparência, interoperabilidade e concorrência, corrigindo distorções históricas. **Modelos de arranjo aberto tendem a se adaptar melhor**, enquanto arranjos fechados enfrentam perda de exclusividade, compressão de margens e necessidade de revisão estratégica. Credenciadoras ganham eficiência e escala; **empresas contratantes se beneficiam de maior previsibilidade de custos e melhor fluxo de caixa**; e **usuários finais ganham liberdade de uso**.

Como em outros ciclos regulatórios, **perdas em um elo da cadeia tendem a ser compensadas por novas formas de monetização em outros pontos**.

Open Finance

O Open Finance é um movimento estrutural que **reposiciona o cliente no centro do sistema financeiro**, permitindo o uso consentido e inteligente de dados. Seu valor está na **personalização de ofertas, integração de jornadas financeiras e fortalecimento da principalidade**.

Atualmente, o uso ainda é **parcial, estimado entre 4 e 5 em uma escala de 0 a 10**, com foco maior em aplicações defensivas, como gestão de risco e comparabilidade básica.

O **pleno potencial depende de evolução cultural, tecnológica e regulatória**, além do aumento da confiança de empresas e usuários.

Um uso mais maduro deve ocorrer entre 5 e 8 anos, com impactos relevantes na forma como produtos e serviços financeiros são concebidos e distribuídos.



Contas e Carteiras Digitais

Para ir além dos cartões de crédito

É Pronta-Entrega: Contrate agora e passe a acompanhar as movimentações de seus competidores

26 Contas de Bancos e Carteiras Digitais monitoradas



PRODUTOS /
PREÇOS /
COMUNICAÇÃO /
AÇÕES DE ATIVAÇÃO /

Mais um "best seller"
CardMonitor



T: (11) 2738 0214

cardmonitor@cardmonitor.com.br



CardMonitor

Quem decide, está aqui

www.cardmonitor.com.br/ccd



Paulo César Pinheiro
CEO da Saque e Pague

Fatos Relevantes de 2025

- Lançamento do Pix por aproximação em terminais de autoatendimento, através da tecnologia NFC;
- Fortalecimento de infraestruturas de pagamento instantâneo e *cross-border*, impulsionando eficiência global;
- Integração de ativos digitais e stablecoins no ecossistema de pagamento, com parcerias entre fintechs cripto e redes tradicionais.

A Saque e Pague em 2025/26

O mercado global de ATMs está em transformação nos últimos anos. Apesar da ascensão rápida dos canais digitais, os ATMs continuam essenciais dentro da infraestrutura bancária mundial e vêm assumindo um novo papel, como terminal *phygital*, combinando serviços físicos e digitais. Nesse sentido, a Saque e Pague, plataforma de tecnologia que conecta pessoas a soluções financeiras por meio de um ecossistema de serviços, lançou em 2025, de forma pioneira, a solução de Pix por aproximação, via tecnologia NFC, em seus terminais de autoatendimento em todo o Brasil.

A principal vantagem para os clientes está na eliminação de etapas manuais, como abrir aplicativos ou escanear QR Codes. Agora, basta aproximar o celular do terminal para concluir a transação em segundos. Vale ressaltar que a operação é realizada mediante autorização prévia do usuário em seu celular. Adicionalmente, o ano passado marcou a entrada da empresa em novas praças importantes para o negócio, como Minas Gerais, e fortaleceu nossa presença LATAM, reforçando nossa estratégia de atuação como parceiro dos varejistas e instituições financeiras. Neste ano, seguiremos nossa expansão em novas regiões e seguiremos ampliando nosso parque de terminais, fortalecendo assim nosso papel estratégico de parceiro das instituições financeiras e varejistas.

Inteligência Artificial

No setor de Meios Eletrônicos de Pagamento, a IA vem entregando ganhos perceptíveis de eficiência operacional, mas ainda é pouco explorada como propulsor na geração de receita, diferenciação competitiva e modelagem de negócio.

Ainda há oportunidades no uso de IA na personalização da experiência e jornada dos clientes e na oferta de produtos e serviços, baseadas no comportamento do usuário buscando assim à antecipação de suas necessidades.

Open Finance

Atualmente, o Open Finance funciona mais como mecanismo de infraestrutura do apoiador estratégico do cliente bancário na tomada de decisão. De forma prática, colabora no consentimento funcional e demandas mais básicas dos usuários, como agregação de contas, enriquecimento de score e redução de fricção no *onboarding*, com efetividade atual no patamar de 3,5, em uma escala de 0 a 10.

Por outro lado, o investimento dos *players* na transformação de dados em ações efetivas, em tempo real, contribuirá na qualificação das escolhas dos usuários, gerando decisões mais inteligentes e alinhadas ao seu perfil e, como consequência, a ampliação da principalidade e redefinição da relação com o cliente. Além disso, a partir da personalização, decisões customizadas além-crédito (como meio de pagamento ideal, opção mais adequada de investimentos e seguros, mais aderentes ao perfil) poderão levar ao uso mais pleno do potencial do sistema, o que deverá ocorrer em um horizonte de 2-3 anos.



Pedro Bramont

Diretor de Meios de Pagamento do Banco do Brasil

Fatos Relevantes de 2025

1. Crescimento resiliente do mercado de cartões, mesmo com tantos produtos substitutos e medidas de combate à inflação. A proposta de valor e os benefícios inerentes a cartões se mostraram ainda bastante atrativos para diversos segmentos de clientes e ecossistemas.
2. Evolução da Agenda Pix, com destaque ao Pix Automático, MED e início do Pix por Aproximação. Pix Automático irá aumentar o avanço do Pix em outros serviços tradicionais de recebimento, como boletos, adquirência e débito automático. E o Pix por Aproximação vai integrar Pix às carteiras digitais e resolver uma das últimas fronteiras na experiência do usuário.
3. Primeiros projetos e pilotos envolvendo Agentic Commerce. Pessoas, empresas e governos perceberam o potencial desse tema, e há um ambiente favorável.

O Banco do Brasil em 2025/26

Em 2025, tivemos um ano muito positivo, com lançamentos de produtos e funcionalidades, crescimento importante na base de clientes, acompanhado de diversas melhorias na experiência oferecida. Alcançamos meses recordes de faturamento, melhorias significativas nas autorizações (líquidas de fraudes) e maior presença da nossa marca em eventos e espaços relevantes.

Em 2026, vamos focar nossas atenções para (i) segmentos jovens, alta renda e pequenas/médias empresas, (ii) gerir com ainda mais inteligência o risco de crédito, (iii) experimentar as fronteiras e integrações entre os diversos meios de pagamento existentes, (iv) explorar as potencialidades de tecnologias digitais relevantes emergentes, como Agentic Commerce e outros serviços de Inteligência Artificial e (v) fortalecer nossa presença em ecossistemas e territórios nos quais o cartão ainda é o meio de pagamento protagonista.

Assimetria Regulatória

Não vou entrar no mérito de assimetrias. Mas, sim, de priorização nos esforços de supervisão e regulação. Vejo espaço para evoluirmos neste ponto. Ou seja: que os órgãos reguladores e legisladores aprimorem, ainda mais, seu foco exclusivamente na higidez do sistema e permitam que o próprio mercado se regule em termos de questões de experiência do usuário e questões mais de natureza tática/mercadológica. Em 2025, tivemos conversas muito proveitosas com órgãos reguladores e sociedade civil organizada, sempre nesse sentido.

Cartões para a Alta Renda

Acredito que a tendência veio para ficar e vai se intensificar. Observo fenômeno semelhante em outras geografias, independentemente do nível de desenvolvimento econômico ou nível de evolução do sistema bancário. Compras de maior valor, compras internacionais e gastos com viagens, por exemplo, ainda são amplamente protagonizadas por cartões, e são categorias de forte correlação com clientes de maior renda. Veja casos de países tão diversos como Estados Unidos, Inglaterra e Índia, por exemplo.



Inteligência Artificial

Para mim, o próximo grande passo em IA é na interface com o cliente final, especialmente no processo guiado de compra, contratação de serviço e concierge. Seria muito mais fácil e rápido, por exemplo, planejar/contratar/pagar uma viagem completa (destino, passagem, hospedagem, programação etc.) usando apenas uma aplicação. Para isso, é necessário embarcar os meios de pagamento nos aplicativos populares de Gen AI usados para tarefas cotidianas, além da preparação dos estabelecimentos comerciais para a era do Agentic Commerce. Há diversos outros usos potenciais, mas foco neste pelo potencial de experiência e pela escalabilidade para outras atividades e tarefas.

Open Finance

Entendo que o sistema bancário nacional já tinha um compartilhamento de informações muito avançado. Para a pessoa física, em termos de experiência, vejo muito valor nas soluções de extrato multibanco, agregador de investimentos e comparações entre taxas e tarifas. Para empresas, vejo espaço para evolução, mas entendo que os bancos ainda preferem fazer um processo proprietário de análise da saúde financeira. Entendo que o foco deve ser em extrair o máximo de valor dos casos de uso já implementados, e não em acelerar ou expandir adoção a qualquer custo.



Rafael Carelli

Diretor de Negócios da Unicred do Brasil

Fatos Relevantes de 2025

Em 2025, três movimentos apresentaram destaques bem relevantes no ecossistema de meios de pagamento, na minha avaliação.

O primeiro foi a evolução da entrega para o **segmento de alta renda**. Esse público passou a contar com mais ofertas, com o lançamento de cartões voltados a clientes de patrimônio elevado, como o Privilege da Visa, sinalizando uma busca por maior sofisticação e diferenciação de serviços. Esse avanço também elevou a régua: benefícios deixaram de ser novidade e o mercado passou a competir, sobretudo, por qualidade de serviço, personalização e consistência de experiência.

O segundo foi a transformação do **mercado de benefícios**. A modernização regulatória impulsionou interoperabilidade e mais eficiência, abrindo espaço para um ecossistema menos fechado e mais orientado à experiência do usuário e à sustentabilidade do modelo.

Por fim, a **consolidação do Pix** como padrão de comportamento, com avanço no varejo e evolução do pix por aproximação, conectando o pagamento instantâneo do gesto mais natural do consumidor hoje: pagar com um toque.

A Unicred em 2025/26

2025 foi um ano de avanços estruturantes para o Sistema Unicred, com foco em fortalecer as bases do crescimento sustentável e ampliar a geração de valor ao cooperado. Nesse contexto, lançamos o reposicionamento da marca, ancorado no nosso propósito cooperativista e traduzido na *tagline* “O valor de quem cuida”, que reforça nosso compromisso com proximidade, cuidado e soluções relevantes para o ecossistema da saúde.

Também evoluímos frentes que aumentam eficiência e robustez do negócio, como o relacionamento digital, e consolidamos nossa presença no segmento premium. Hoje, temos dois cartões entre os seis melhores do Brasil para viajantes, segundo o ranking do Melhores Destinos, além de destaque editorial no portal Passageiro de Primeira, onde o Unicred Visa Infinite Privilege e o Ímpar Unicred Visa aparecem entre os mais bem avaliados do país. Na prática, isso se traduz em benefícios que fazem diferença no dia a dia do cooperado: mais conforto, mais agilidade e uma experiência mais fluida.

Para 2026, seguimos diante de um cenário ainda desafiador, com maior pressão competitiva e exigências crescentes de eficiência, gestão de riscos e geração de valor. Vamos manter o foco na execução disciplinada da estratégia, na solidez do negócio e no fortalecimento do relacionamento com os nossos cooperados, acelerando a agenda digital e elevando continuamente nossos padrões de governança e integridade.

Assimetria Regulatória

A assimetria regulatória ainda existe e o debate não é “banco x *fintech*”, é sobre risco, escala e responsabilidade. Quando duas instituições atuam em níveis comparáveis de complexidade e impacto, faz sentido avançar para uma isonomia maior em obrigações, sem travar a inovação.

O caminho, na minha visão, é uma regulação cada vez mais proporcional e orientada a risco, que preserve a solidez do sistema e estimule competição por qualidade, segurança, transparência e experiência. Isso melhora o mercado como um todo e, no fim, protege o consumidor.

Cartões para a Alta Renda

O segmento de alta renda viabiliza cartões premium porque combina volume de consumo, recorrência e relacionamento. Mas o ponto mais relevante é outro: o “premium” está mudando de significado. Ele **deixa de ser uma lista de benefícios e passa a ser uma proposta de valor baseada em tempo, conveniência e inteligência.**

Com a popularização de salas VIP e pontos, o diferencial migra para serviço e curadoria: atendimento que resolve, experiências que fazem sentido, soluções integradas à rotina do cliente. A tendência é de sofisticação com menos massificação e mais personalização, inclusive usando dados para ativar benefícios no momento certo, com relevância real.

Inteligência Artificial

A IA já está presente na eficiência e no controle, como na prevenção a fraudes e automação. Mas o salto real é quando a IA vira experiência: quando ela reduz atrito, antecipa necessidades e faz o cliente sentir que a instituição está um passo à frente.

Um exemplo claro está na jornada de viagens integrada aos cartões. As instituições já possuem dados suficientes para entender comportamentos como frequência, destinos, ticket médio e preferências. Contudo, ainda utilizam pouco a IA para antecipar necessidades, sugerir experiências personalizadas e conectar essas jornadas a produtos e benefícios relevantes. **○ potencial existe, mas a personalização ainda está aquém do que a tecnologia permite.**

Cartões de Benefícios

As mudanças trazidas pelo decreto representam uma aceleração no processo de modernização. Ele pressiona o ecossistema a evoluir para um modelo mais aberto, interoperável e eficiente, o que tende a reduzir distorções e ampliar a liberdade de uso no dia a dia.

Para as empresas de benefícios, o novo ambiente impõe ajustes relevantes, com maior pressão por eficiência, revisão de modelos comerciais e diferenciação por serviço, em vez de estruturas proprietárias. Para as credenciadoras, a interoperabilidade amplia o escopo de atuação, mas também intensifica a concorrência e exige maior foco em escala e eficiência operacional.

Do ponto de vista das empresas contratantes e dos usuários finais, as mudanças tendem a trazer ganhos de conveniência, maior liberdade de uso e mais transparência, além de uma experiência mais simples no dia a dia. Já para os estabelecimentos comerciais, especialmente os de menor porte, a limitação de taxas e a padronização de regras contribuem para um ambiente mais equilibrado e sustentável.

No conjunto, o decreto acelera a transição do mercado de cartões de benefícios para um modelo mais aberto, competitivo e orientado à eficiência. O principal desafio passa a ser a adaptação dos diferentes players a esse novo contexto, preservando a viabilidade econômica dos negócios e, ao mesmo tempo, melhorando a experiência para todos os participantes do ecossistema.

Open Finance

O Open Finance é uma mudança estrutural. Ele cria condições para que principalidade não seja definida por “onde está a conta”, mas por quem consegue organizar a vida financeira do cliente com clareza, inteligência e utilidade cotidiana.

Apesar dos avanços regulatórios e da evolução da infraestrutura nos últimos anos, o Open Finance ainda está em um estágio inicial de exploração do seu potencial. Em uma escala de 0 a 10, eu diria que hoje estamos em torno de **3 a 4**. O arcabouço regulatório está bem estruturado e a base técnica existe, mas grande parte dos esforços até agora esteve concentrada em conformidade e integração operacional, o que é natural em um ambiente regulado.

O próximo passo passa por transformar esses dados em propostas de valor mais claras para o cliente final, com jornadas financeiras mais simples, integradas e orientadas à experiência. Um ponto importante nesse processo é a capacidade das instituições de conectar o Open Finance às áreas de produto e de negócio, incorporando essa ferramenta de forma mais efetiva às decisões estratégicas e comerciais.

Olhando para frente, no **curto prazo (1 a 2 anos)**, a evolução tende a ser gradual, com melhorias principalmente na experiência do usuário e na clareza dos casos de uso, como agregação de dados e iniciação de pagamentos. No **médio prazo (3 a 5 anos)**, o Open Finance deve se consolidar como parte estrutural das plataformas digitais, com maior uso analítico dos dados e expansão de jornadas como portabilidade de crédito, salário e investimentos, podendo alcançar um nível de maturidade entre **6 e 7**. Já no **longo prazo (5 a 7 anos)**, a tendência é que o Open Finance se torne quase invisível para o cliente, mas fundamental para a experiência, com soluções mais proativas e integradas a tecnologias como inteligência artificial, aproximando o sistema de um patamar entre **8 e 9** de uso do seu potencial.

No fim, o cliente vai premiar quem transformar dados em benefício prático e recorrente. Principalidade será consequência de utilidade real.



Rafael Lategahn

CTO Brasil Cross Industry da DXC

Fatos Relevantes de 2025

- Pressão por eficiência e revisão dos modelos de custo

O aumento da concorrência, a compressão de receitas tradicionais e a maturidade do mercado levaram adquirentes, emissores e fintechs a **revisarem profundamente seus modelos operacionais**. Em 2025, observou-se um forte movimento de modernização tecnológica, com adoção de cloud, automação, simplificação de arquiteturas e racionalização de portfólios, buscando maior eficiência, resiliência e escalabilidade.

- Crescente demanda por serviços de maior valor agregado

Outro destaque de 2025 foi a mudança no perfil da demanda, com o mercado deixando de buscar apenas soluções de pagamento isoladas e passando a demandar **ofertas mais completas e de maior valor agregado**. Ganhou força a combinação de pagamentos com serviços como **banking as a service (BaaS)**, gestão de contas, microcrédito, conciliação, dados e *analytics*, criando propostas mais integradas e relevantes para diferentes segmentos e modelos de negócio.

- Mudança na relação entre subadquirentes e adquirentes

As novas regulamentações do Banco Central e a evolução do arcabouço regulatório de pagamentos trouxeram uma transformação relevante na relação entre **subadquirentes e adquirentes**, com maior exigência de **transparência, governança, segregação de responsabilidades, gestão de risco e rastreabilidade das transações**.

Esse novo contexto regulatório tem provocado movimentos em ambas as direções. De um lado, **subadquirentes vêm sendo pressionados a se estruturar de forma mais robusta**, adotando controles, processos e capital compatíveis com os requisitos regulatórios, o que, em alguns casos, os aproxima do modelo de atuação de um adquirente. De outro, **adquirentes têm ampliado sua atuação como provedores de infraestrutura**, oferecendo plataformas, serviços de liquidação, compliance e antifraude para subadquirentes, assumindo um papel mais próximo ao de um “habilitador” do ecossistema.

A DXC em 2025/26

2025 foi um ano de consolidação e amadurecimento para o setor como um todo. Observamos a materialização de iniciativas que vinham sendo discutidas nos anos anteriores — como Open Finance, Pix, embedded finance e a maior integração entre pagamentos, dados e experiência do cliente — deixando de ser apenas conceitos e passando a gerar impacto real nos modelos de negócio.

Ao mesmo tempo, foi um ano marcado por **pressão sobre margens**, maior escrutínio regulatório e uma necessidade clara de **eficiência operacional**, o que levou as organizações a revisarem arquiteturas, processos e prioridades estratégicas. Ficou evidente também uma mudança relevante no perfil da demanda: **mais clientes, com volumes médios menores**, o que aumentou significativamente a pressão por soluções mais eficientes, com maior alavancagem operacional e ganhos reais de escala.

Nesse contexto, o mercado passou a buscar **ofertas mais abrangentes e de maior valor agregado**, indo além do pagamento puro. Ganhou força a construção de soluções completas que combinam serviços como **banking as a service (BaaS)**, **gestão de microcrédito**, contas, pagamentos e dados, criando propostas mais integradas e relevantes para diferentes perfis de clientes.

Para **2026**, a expectativa é de um mercado ainda mais competitivo, com foco em **escala, interoperabilidade e monetização inteligente de dados**. **A diferenciação tende a vir menos do lançamento de novos produtos isolados e mais da capacidade de orquestrar ecossistemas, integrar serviços financeiros e não financeiros e usar tecnologia** — especialmente **dados e inteligência artificial** — para gerar valor concreto, sustentável e mensurável para clientes e parceiros.

Assimetria Regulatória

Bancos e fintechs ainda não operam em condições plenamente equivalentes do ponto de vista regulatório e tributário. É fundamental que haja **igualdade de exigências nos temas críticos**, como **compliance, prevenção à lavagem de dinheiro e anticorrupção**, garantindo a solidez, a segurança e a confiança no sistema financeiro como um todo.

A partir desse ponto comum, o avanço mais relevante deve ser a adoção de um modelo de **proporcionalidade regulatória**, em que as exigências sejam calibradas de acordo com o porte, o risco sistêmico e o modelo de atuação de cada

player. Esse equilíbrio é essencial para fomentar competição saudável e inovação, sem comprometer a estabilidade do sistema.

Ao mesmo tempo, permanecem **assimetrias estruturais importantes**, especialmente no acesso a *funding*. Bancos contam com depósitos à vista, poupança e linhas estruturadas de captação, enquanto muitas fintechs dependem de fontes mais caras, como FIDCs, parcerias bancárias ou mercado de capitais, mesmo quando oferecem produtos semelhantes. Endereçar essa assimetria é chave para um ambiente competitivo mais equilibrado.

Cartões para a Alta Renda

O que observamos nos últimos anos foi uma diluição progressiva do conceito de cartão de alta renda. A perda de poder de compra, especialmente das classes médias, levou as instituições a flexibilizarem critérios de elegibilidade e ampliar a base desses produtos como forma de atrair novos clientes, aumentar engajamento e compensar pressões de margem.

Como consequência, benefícios antes exclusivos — como acesso a salas VIP e determinadas experiências — tornaram-se muito mais comuns. Isso fica evidente na saturação de lounges em aeroportos e na padronização de experiências que, até pouco tempo atrás, eram percebidas como diferenciais claros.

Esse movimento obrigou as instituições a criarem camadas de cartões “ainda mais premium”, com níveis adicionais de exclusividade, serviços e experiências, numa tentativa de preservar diferenciação para os clientes de renda mais alta.

Olhando para frente, a tendência não parece ser de intensificação infinita desse modelo. Ao contrário, **é provável que o mercado passe por uma acomodação, com consolidação de níveis, redução do número de produtos e uma redefinição mais clara do que realmente caracteriza cada faixa de cartão**. A diferenciação deve migrar menos para benefícios massificados e mais para serviços personalizados, relevância no dia a dia e integração com outros produtos financeiros, evitando a inflação contínua de promessas que se tornam rapidamente comuns.

Inteligência Artificial

Embora a IA já seja amplamente usada para ganhos de eficiência interna — como automação de processos, atendimento e prevenção a fraudes — seu potencial ainda está longe de ser plenamente explorado nos Meios Eletrônicos de Pagamento.

Alguns exemplos claros de oportunidades pouco exploradas:

- **Gestão dinâmica de limites, preços e condições**, ajustados em tempo real ao comportamento do cliente.
- **Orquestração inteligente de rotas de pagamento**, considerando custo, risco e taxa de aprovação.
- **Personalização profunda da experiência**, indo além de ofertas genéricas para recomendações contextuais e preditivas.
- **Detecção de novos padrões de fraude e risco**, com aprendizado contínuo e adaptativo.

Cartões de Benefícios

As mudanças estabelecidas pelo decreto representam, sim, uma interferência direta no modelo atual de negócios, ainda que com o objetivo declarado de modernização, maior transparência e estímulo à concorrência. Para as empresas de benefícios já estabelecidas, o impacto é significativo, especialmente sobre operações, margens, contratos vigentes e modelos comerciais que foram estruturados ao longo de anos sob outra lógica regulatória.

A limitação do MDR tende a beneficiar diretamente os estabelecimentos credenciados, ao reduzir custos de aceitação, o que pode ampliar a base de aceitação e tornar o benefício mais atrativo do ponto de vista do comerciante. Nesse aspecto, há um ganho claro de eficiência econômica para a ponta.

Por outro lado, a obrigatoriedade de arranjos abertos insere novos atores na cadeia de valor. Embora isso estimule concorrência e inovação, também pode gerar aumento de complexidade operacional e de custos sistêmicos, além de abrir espaço para novos entrantes com menor experiência operacional, o que traz o risco de degradação da qualidade do serviço, com impacto direto na experiência do usuário final.

Para as empresas contratantes do benefício, o cenário é ambíguo: há mais opções e potencial de redução de custos, mas também maior dificuldade de avaliação de qualidade, solidez e confiabilidade dos players. Para o usuário final, os ganhos

de flexibilidade podem vir acompanhados de inconsistências na aceitação e no atendimento, ao menos no curto prazo.

Em síntese, o decreto não é apenas modernização, nem apenas interferência — é ambos. Os benefícios estruturais só se materializam se o mercado encontrar um novo ponto de equilíbrio, que preserve concorrência e inovação sem comprometer eficiência operacional, qualidade de serviço e segurança do ecossistema. Esse ajuste tende a levar tempo e exigirá amadurecimento regulatório e operacional dos diversos participantes.

Open Finance

O Open Finance tem potencial para ser um dos principais instrumentos de principalidade e engajamento, ao permitir uma visão integrada do cliente, ofertas mais assertivas e jornadas financeiras mais simples e eficientes. Em tese, ele cria as bases para melhores decisões de crédito, personalização de produtos e redução de custos ao longo de toda a cadeia.

Na prática, porém, ainda é pouco utilizado. Em uma escala de 0 a 10, estamos em torno de 4 no uso efetivo do seu potencial. A infraestrutura e a regulação evoluíram de forma consistente, mas os casos de uso ainda são restritos, muitas vezes concentrados em iniciativas pontuais e com baixo impacto percebido pelo cliente final.

Esse cenário contrasta com a evolução da bancarização no Brasil. Nos últimos anos, o país passou a ter uma população majoritariamente bancarizada - passou de um pouco mais da metade da população (56%) em 2011 — hoje, acima de 80% dos adultos têm algum tipo de relacionamento financeiro formal. Esse avanço cria uma base importante para o Open Finance, mas também evidencia um desafio: bancarização não significa entendimento ou engajamento.

Para que o Open Finance cumpra seu papel, será essencial investir em educação e comunicação clara ao usuário, explicando de forma simples quais são os benefícios concretos — como acesso a taxas melhores, crédito mais adequado ao perfil real, menos fricção e uma visão financeira mais transparente. Sem isso, o sentimento tende a ser visto apenas como mais uma obrigação, e não como um facilitador.

O uso mais pleno do Open Finance deve acontecer de forma gradual, ao longo dos próximos **3 a 5 anos**, à medida que os modelos de negócio se tornem sustentáveis, a experiência do usuário melhore e os players consigam comunicar melhor o valor gerado. O potencial é grande, mas sua materialização depende menos da tecnologia e mais de **confiança, clareza e relevância para o cliente final**.



Ricardo Daguani
General Manager da Fiserv no Brasil

Fatos Relevantes de 2025

Sem dúvida, o destaque foi o fortalecimento da **segurança do Pix**. O Banco Central implementou novas camadas de proteção contra fraudes, autenticação reforçada, monitoramento em tempo real e criou regras mais rígidas para a abertura de novas contas, ajudando a reduzir o número de transações suspeitas. Veremos o Pix sendo cada vez mais utilizado, confiável e trazendo novos serviços que facilitem a vida do cidadão.

Outro fato importante envolveu o anúncio global da Visa e Mastercard, nossas parceiras, sobre o **comércio agêntico**. O uso da IA não apenas facilitará e personalizará o processo de compra, como auxiliará na criação de ambientes de pagamento cada vez mais seguros, e estamos ao lado deles para garantir a escala mundial e a rápida evolução dessas soluções. Esse movimento transforma a forma como lidamos com o dinheiro e tende a fortalecer o varejo com melhores experiências ao consumidor.

O terceiro evento relevante foi a **regulação pelo Bacen sobre criptoativos**. A normativa estende às instituições que atuam com stablecoins e blockchains os requisitos necessários de governança e segurança e rege também a proteção e transparência nas relações com os clientes, entre outras responsabilidades. Está claro que estamos saindo da teoria para a prática no chamado futuro do dinheiro. Com isso, acredito que o país, quinta maior economia cripto do mundo e a maior da América Latina, tem capacidade para se tornar a maior potência mundial no tema. Está em nosso DNA liderar as transformações financeiras e, desta vez, não será diferente.

A Fiserv em 2025/26

Dentro da estratégia global de crescimento orgânico, aquisições e parcerias estratégicas, em 2025 ampliamos a nossa participação de mercado no Brasil, com atuação fortalecida em diversas áreas de negócios.

Expandimos nacionalmente a Clover, plataforma que integra meios de pagamento e gestão de negócios – incluindo hardware, software e aplicações – para acelerar a transformação digital e o crescimento sustentável do varejo; aprimoramos o nosso papel como hub de Pix, aportando novos recursos de segurança e produtos em nossa solução; ingressamos no mercado de capital de giro para pequenas e médias empresas; e lançamos o Vision Next, plataforma global de emissão e processamento de cartões em nuvem, altamente personalizável, que entrega agilidade, eficiência e escalabilidade para emissores, instituições financeiras e plataformas de embedded finance. Também ampliamos consideravelmente nossa oferta de adquirência, alcançando novas audiências, e levamos a parceria com a CAIXA a novos segmentos.

Clover foi um grande destaque em 2025, com lançamento comercial no primeiro trimestre e logo partindo para a expansão. Em novembro, lançamos o terminal de autoatendimento Clover Kiosk, simplificando as operações e melhorando a experiência do cliente, além da primeira franquia de rua da Loja Clover em Guarapari (ES), novo modelo de comercialização que une consultoria, experimentação e oferta de crédito no qual potenciais clientes podem conferir na prática os atributos da Clover que melhor impulsionem seu negócio. Inovamos também no atendimento ao cliente, adicionando ao amplo portfólio (telefone, WhatsApp, e-mail, mensagem) o suporte remoto por vídeo, inspirado na telemedicina – uma experiência omnichannel inédita. Sicredi e CAIXA fortaleceram suas ofertas de adquirência em parceria com a Clover nas mais diversas regiões do país, sempre com excelente recepção por parte do público.

A aquisição da Money Money, em junho, marcou nossa estreia no mercado de capital de giro para apoiar os pequenos e médios negócios com as ofertas integradas de crédito da Clover Capital às nossas operações de Fiserv e alianças.



A parceria com a CAIXA tem sido essencial para darmos escala aos negócios com acesso a soluções inovadoras e fortalecer a rede de adquirência com a azulinha. Entre os avanços, destacamos o portal azulinha Pay, que permite o pagamento de débitos veiculares e multas em até 12 vezes. Atuamos de forma relevante na COP30, apoiando a CAIXA na compensação das emissões de carbono do evento com a Clover Kiosk. Essas ações reforçam nosso compromisso conjunto com inovação, inclusão e responsabilidade ambiental, sempre gerando valor para clientes e a sociedade.

Em adquirência, desenvolvemos operações personalizadas para grandes marcas – como Claro, PayPal, Coruja Capital, Afinz e BanQi – dentro de nossa nova oferta de *acquiring as a service* (AQaaS) para alianças, parceiros, subadquirentes e qualquer empresa interessada em oferecer pagamentos. Fornecemos toda a infraestrutura (captura, processamento, roteamento, liquidação, prevenção a fraudes, gestão de risco, conciliação, onboarding e compliance), permitindo que as empresas operem sem precisar construir a operação do zero. Tudo isso agregado à oferta completa da Clover, que segue nosso foco em 2026. Trazer a Clover ao Brasil foi um dos maiores investimentos já realizados pela Fiserv, com grande potencial em transformar a forma como o varejo opera e prospera no país.

Em 2026, vamos seguir centrados nas necessidades dos clientes, investindo em soluções, pessoas, processos e infraestrutura para suportar seu crescimento, e trazer ainda muitas conversas sobre stablecoins e varejo agêntico. Obviamente, investindo cada vez mais na estabilidade das nossas soluções e na robustez da nossa infraestrutura, para seguir garantindo alta performance e alta disponibilidade dos meios de pagamento mesmo durante os momentos de picos de consumo, como o Natal e a Black Friday, e continuar contando com a confiança dos nossos clientes para trazer resultados excepcionais. Em um mercado cada vez mais dinâmico, reforçamos nosso compromisso em liderar as mudanças. Inclusive, fomos reconhecidos pela TIME como uma das 100 empresas mais influentes de 2025 e, no Brasil, com o selo Great Place To Work® — conquistas que refletem nossa liderança em inovação e eficiência.

Assimetria Regulatória

O amadurecimento do mercado é um processo natural, motivado pelo livre mercado e pelas novas tecnologias. O Banco Central se mostra atento e vem ajustando normas para reduzir a assimetria regulatória, ao mesmo tempo em que busca garantir espaço para a inovação. Acompanhamos discussões sobre tributação e modelos de supervisão que buscam maior uniformidade e transparência, bem como a criação de ambientes mais seguros e menos propensos a fraudes financeiras. Além disso, o setor trabalha em práticas de autorregulação e em projetos colaborativos que fortalecem a confiança e a segurança do sistema.

O fato é que estamos apenas no início de um processo profundo de transformação do sistema financeiro, e um ponto importante a ser levado em consideração é que, além da viabilidade constante da inovação – e o Brasil sempre foi muito forte nesta agenda –, a chegada das fintechs aumentou a competitividade do setor, permitindo o acesso de milhões de brasileiros a contas bancárias e meios de pagamento. O que esperamos é que esse ponto de equilíbrio siga permitindo ampliar os serviços e soluções e assegure estabilidade e condições de concorrência mais próximas entre todos os participantes do setor.

Cartões para a Alta Renda

Esta resposta tem muito a ver com o que falamos na pergunta anterior, sobre instrumentos de competitividade e diferenciação – e, assim como outros setores da economia, também as instituições financeiras têm se valido de parcerias, inteligência de dados e novas tecnologias para viabilizar a oferta de cartões para a alta renda. Números indicam que um brasileiro de alta renda possui, em média, de três a cinco cartões de crédito, todos atrelados a vantagens – e utilizam essa multiplicidade como uma ferramenta estratégica de gestão de benefícios, seguros e milhagens.

A tendência é de continuidade e intensificação desse movimento, com foco em experiências exclusivas, tecnologia e sustentabilidade. O mercado de alta renda deve seguir em expansão, com mais opções de cartões premium e benefícios cada vez mais personalizados, fundeados não apenas nas parcerias e margens diferenciadas obtidas sobre o consumo desse segmento, mas também na IA. É essa uma das vertentes que estamos oferecendo com a nossa plataforma Vision Next, com o intuito de oferecer a possibilidade de que mais ofertas como essas continuem sendo viáveis.

Os programas de recompensas também tendem a acompanhar essa evolução para modelos mais inteligentes, integrando pontos, cashback e milhas em sistemas que ajustam as ofertas ao perfil de consumo de cada cliente. Outro fator que considero importante é a incorporação de práticas de sustentabilidade e inclusão, alinhadas à agenda ESG, como compensação de carbono em viagens e apoio a causas sociais. Paralelamente, a concorrência saudável entre bancos tradicionais e fintechs se intensifica, o que deve manter o ritmo acelerado de inovação nesse segmento.

Inteligência Artificial

Estamos apenas no início de um amplo e complexo processo de transformação, impulsionado pela Inteligência Artificial. Ainda há muito espaço para que a IA se torne um diferencial competitivo no setor de meios eletrônicos de pagamento.

Além das aplicações já conhecidas, como personalização em tempo real da experiência do cliente, gestão preditiva de risco e crédito, prevenção proativa de fraudes e soluções que envolvem recomendações inteligentes e benefícios no momento da compra, novas oportunidades começam a se destacar.

Entre elas, destaco os pagamentos agênticos como próxima fronteira: transações realizadas de forma autônoma pela IA, capazes de otimizar benefícios, escolher a melhor forma de pagamento e antecipar necessidades do cliente. Em termos práticos, é um assistente digital que entende preferências, sugere compras e realiza pagamentos de forma segura e personalizada. No B2B, por exemplo, uma pequena empresa poderá usar um agente de IA para buscar fornecedores, negociar prazos e concluir pagamentos com um cartão corporativo virtual — tudo de forma integrada, sem planilhas, e-mails ou formulários.

Essa tecnologia começa a ganhar força agora em 2026, e a Fiserv trabalha em colaboração com a Visa e a Mastercard para acelerar a implantação do varejo agêntico globalmente, com uso de protocolos de confiança, tokenização e autenticação forte. Essa infraestrutura permitirá experiências de pagamento mais rápidas, inteligentes e programáveis, ampliando receitas e reduzindo atritos.

Concluindo, a IA já faz parte da operação diária de muitas empresas ao redor do mundo, incluindo a Fiserv, com aplicação direta na gestão de riscos, na prevenção a fraudes ou como ferramenta fundamental para aprimorar o atendimento ao cliente, por exemplo. Google e Microsoft são duas gigantes direcionando seus esforços cada vez mais para o ambiente corporativo, para além do usuário final — nós mesmos acabamos de nos unir à Microsoft para ampliar o uso da IA por toda a nossa força de trabalho globalmente e como apoio em nossas plataformas de desenvolvimento de soluções. São as duas grandes tendências que começam a sair do papel definitivamente e evoluir em 2026.

Cartões de Benefícios

Sempre que impulsionamos a inovação e a concorrência, todos ganham, especialmente, o consumidor. A ideia é que o trilha de voucher tenha os mesmos benefícios que o trilha de transações financeiras eletrônicas – principalmente, a interoperabilidade, permitindo que os estabelecimentos passem a aceitar qualquer bandeira ou marca de voucher. Vale ressaltar que todo nosso parque instalado de adquirência em território brasileiro já está preparado para atender os usuários de benefícios conforme demanda a nova regulamentação.

Open Finance

O Open Finance é uma das mais relevantes inovações do Banco Central e representa uma grande oportunidade para que bancos, fintechs e empresas de serviços financeiros conquistem a principalidade e o engajamento dos seus clientes, abrindo espaço para ofertas mais personalizadas e competitivas, novas oportunidades de crédito, jornadas digitais mais fluidas e inclusão de novos públicos. Também fomenta a inovação do setor: quanto mais capaz de transformar dados em inteligência e experiências e serviços relevantes, mais uma instituição terá condições de se tornar a parceira do cliente.

Falando dos clientes corporativos, quando pensamos no Open Finance relacionado à nossa proposta agnóstica, acreditamos em seu potencial para trazer ainda mais opções e liberdade de escolha, permitindo que eles possam definir suas próprias regras sobre com quais instituições trabalhar, em quais momentos de negócio. É uma ferramenta importante para ajudar na eficiência e no equilíbrio financeiro, ajudando os empresários e empreendedores a serem mais competitivos e na evolução de suas operações.

É importante ressaltar que o Brasil já é referência global, com mais de 128 milhões de consentimentos ativos e casos concretos como Pix automático, jornada sem redirecionamento e portabilidade de crédito em fase piloto. Esse pragmatismo nos coloca à frente de muitos mercados onde ele ainda é tratado apenas como conceito.

Ainda precisamos avançar entre os consumidores finais e os micros e pequenos negócios, principalmente na percepção desse público sobre o valor agregado que o Open Finance traz – o que ainda gera dúvidas ou receios entre os usuários. Por essa razão, eu diria que, hoje, de 0 a 10, estamos em algo como 6 ou 7. O país seguirá evoluindo nos próximos três ou quatro anos até alcançarmos o momento em que o Open Finance se tornará parte da cultura financeira dos brasileiros, embarcado nas jornadas digitais, gerando conveniência, confiança e fidelização.



Ricardo Vieira

Vice-presidente executivo da Abecs

Fatos Relevantes de 2025

Novo trilho voucher: A implementação do novo trilho voucher foi um marco importante em 2025. Ele trouxe mais transparência, rastreabilidade e segurança jurídica para as transações de benefícios, além de estimular a concorrência entre os participantes do mercado, preservando a robustez do ecossistema de cartões.

Expansão do uso dos cartões: Mesmo já sendo amplamente aceito, o cartão continuou avançando e batendo recordes. No terceiro trimestre, foram 12,1 bilhões de transações, o que mostra como o cartão está cada vez mais presente na rotina da população.

Além dos usos tradicionais, o cartão vem ganhando espaço em nichos não tradicionais, como transporte público, pedágios e aplicativos. São evoluções naturais, que ampliam a conveniência e mostram como o sistema está preparado para diferentes jornadas de uso.

Segurança e combate a fraudes: Mesmo com o aumento do volume transacionado, os indicadores de fraude seguem em queda. O Monitor de Fraudes da Abecs mostra que o índice de fraudes por valor caiu 23,8% nos últimos três anos, enquanto a quantidade de transações com cartões cresceu mais de 20% no mesmo período.

Isso é resultado de investimentos contínuos em tecnologia, autenticação, inteligência artificial e cooperação entre os diversos elos do setor, mantendo o cartão como um dos meios de pagamento mais seguros do País.

A Abecs em 2025/26

2025 foi um ano de consolidação do mercado de cartões. Mesmo em um ambiente mais competitivo e regulado, o setor seguiu crescendo e operando com estabilidade. Os dados mostram isso: no terceiro trimestre de 2025, os cartões movimentaram R\$ 1,1 trilhão, com crescimento de 10,5%, além de um novo recorde na quantidade de transações.

Para 2026, a expectativa é de continuidade desse movimento. O setor segue investindo em inovação, eficiência operacional e segurança, acompanhando o aumento do uso dos pagamentos eletrônicos no dia a dia das pessoas e das empresas, sempre com foco na experiência do usuário e na confiabilidade do sistema.

Assimetria Regulatória

O ambiente regulatório evoluiu bastante nos últimos anos, acompanhando a complexidade do mercado. O desafio agora é seguir aprimorando esse ambiente, garantindo proporcionalidade, segurança e previsibilidade para diferentes modelos de negócio. A harmonização regulatória, feita de forma gradual e dialogada, tende a fortalecer o ecossistema como um todo, estimulando concorrência, inovação e confiança.

Cartões para a Alta Renda

Esse é um tema relevante e que tem ganhado espaço, mas as estratégias voltadas para alta renda fazem parte das decisões individuais de cada empresa. O papel do setor é garantir que a infraestrutura de pagamentos continue segura, eficiente e preparada para diferentes perfis de consumidores.

Inteligência Artificial

A inteligência artificial já faz parte do dia a dia do setor de cartões. Ela vem sendo usada principalmente para reforçar a segurança, melhorar processos e aprimorar a experiência do usuário. A tendência é de uma adoção cada vez mais consistente, sempre de forma responsável, com ganhos graduais em eficiência, confiabilidade e qualidade dos serviços.

Cartões de Benefícios

As mudanças regulatórias no mercado de benefícios representam uma modernização importante. O novo modelo cria um ambiente mais organizado, com mais concorrência e clareza para empresas, credenciadoras, contratantes e usuários finais. O resultado é um mercado mais eficiente, transparente e alinhado às boas práticas.

Open Finance

O Open Finance é uma iniciativa relevante, que vem sendo desenvolvida de forma gradual. O setor acompanha de perto essa agenda e tem interesse em contribuir com sua evolução, especialmente no que diz respeito à segurança, à experiência do usuário e à estabilidade do ecossistema. À medida que os casos de uso amadurecem e ganham escala, os impactos tendem a ficar mais claros, sempre dentro de um processo de construção conjunta.



Rodrigo Bibiano
CEO da Orbitall

Fatos Relevantes de 2025

O **Pix**, assim como nos últimos anos, continua um destaque, não mais como novidade, mas como uma plataforma de pagamentos consolidada no Brasil, case de sucesso, e extremamente alinhada com as tendências mundiais de consolidação e integração dos sistemas de pagamentos. Na esteira do Pix, o mercado todo está desenvolvendo novos produtos, integrando linhas de crédito, oferecendo planos de pagamento parcelados para essas transações e integrando múltiplas moedas, com a expansão de contas internacionais e serviços de transferências cross-border em tempo real.

A intensa **procura de empresas não financeiras, como indústrias, varejistas e agropecuaristas, por soluções de pagamento eletrônico** é outra tendência, embora não nova, mas que acelerou muito no ano passado. Soluções de pagamento para a cadeia de clientes e fornecedores de empresas tornaram-se uma excelente forma de otimizar o fluxo de caixa e fomentar negócios em diversos ecossistemas corporativos.

As **investigações e casos de irregularidade em operações do mercado financeiro** consolidaram a independência das instituições reguladoras e serviram de alerta para a necessidade contínua de aprimoramento das estruturas de governança para suportar o crescimento contínuo do setor de pagamentos. Isso deve agitar o mercado nesse início de ano, mas acredito que trará um novo impulso e oportunidades para todos.

A Orbitall em 2025/26

O ano de 2025 foi desafiador, mas ao mesmo tempo, muito gratificante. A Orbitall investiu muito na evolução de sua plataforma e seus processos para continuar oferecendo soluções confiáveis e eficazes para atender às necessidades dos nossos clientes. Alguns dos destaques de 2025 são a evolução do nosso marketplace financeiro, um hub que integra várias opções de serviços e parceiros de negócios, o desenvolvimento de um modelo ágil e proprietário para migração de portfólios e, por fim, o lançamento de produtos inovadores para o mercado B2B, dinheiro novo, algo em torno de R\$15 trilhões.

2026 será um ano muito desafiador; estamos convivendo dentro de um ambiente mais regulado, mais exigente e extremamente controlado, pois as bandeiras estão revisando os seus processos e exigindo cada vez mais das processadoras um protagonismo tecnológico e de extremo controle sobre regras de PLD e compliance. A régua subiu e vai subir ainda mais. Mesmo sendo um ano de eleições nacionais, que sempre geram incertezas e especulações, acreditamos na maturidade e estabilidade do mercado para manter um ritmo de crescimento dentro dos padrões dos últimos 2 anos, com um forte investimento em novos produtos e funcionalidades. Em especial, temos percebido uma busca crescente por soluções de processamento com melhor relação custo-benefício e pelo desenvolvimento de produtos de pagamento para novos mercados, sempre com IA nativa.

Assimetria Regulatória

A participação das fintechs no mercado brasileiro teve um papel importante no processo de bancarização da população e, conseqüentemente, permitiu o acesso a produtos financeiros de crédito e investimento para pessoas das mais diversas regiões, idades e faixas de renda. A concorrência entre as fintechs e os bancos tradicionais fomentou a melhoria nos serviços, a diversificação de produtos para os mais diferentes nichos e uma competitividade, ainda que insuficiente, nos custos financeiros para o cliente final. Entretanto, **a evolução do mercado exige a monitoração e a adequação constante do arcabouço regulatório e tributário do sistema.**

Os benefícios que facilitaram operacionalmente e financeiramente a entrada das fintechs e ampliação do alcance da inclusão financeira no país mostraram que dão margem a riscos de crédito e ações criminosas, além de não terem apresentado impactos significativos no custo para o consumidor final. Não existe solução fácil, mas é certo que **há a necessidade da indústria de meios de pagamento e dos órgãos reguladores** de recalibrar as exigências regulatórias e tributárias para, assim, garantir uma concorrência saudável entre as instituições com benefícios sustentáveis para a sociedade.

Cartões para a Alta Renda

Os cartões de crédito alcançaram nos últimos anos praticamente toda a população economicamente ativa, avançando, principalmente, no público de baixa renda, que foi incluído no sistema de crédito graças à estabilidade da nossa moeda, evolução do nosso sistema financeiro, disseminação da tecnologia mobile, crescimento real de renda e ampliação dos programas de inclusão social.

A dificuldade atual em crescer para novos públicos força os emissores a defender seus portfólios e avançar sobre os clientes dos concorrentes com produtos, serviços e ofertas mais atrativos. Os clientes de alta renda garantem grandes volumes transacionados e, por isso, são muito disputados no “rouba-monte” dos emissores. A disputa por eles, por meio da oferta de mais e melhores benefícios, deve se acirrar ainda mais nos próximos anos.

Um aspecto importante desse movimento é que a viabilização dessa oferta crescente de benefícios implica na redução das margens de lucro. Dessa forma, a necessidade de otimização de recursos será ainda mais urgente e, em função disso, torna-se imprescindível o uso de plataformas tecnológicas ágeis, mas ao mesmo tempo robustas para suportar crescimentos exponenciais de volume e com uma boa relação custo-benefício, a fim de viabilizar esse movimento. Esse é um público diferente, que demanda um checkout imperceptível, seguro e com zero fricção, quase invisível. Com o apoio de agentes baseados em IA, vamos nos deparar com novos meios de pagamento cada vez mais integrados aos costumes e rotinas das pessoas.

Inteligência Artificial

Toda a indústria de meios de pagamento está, em algum grau, estudando ou implementando aplicações de IA em seu negócio, mas concordo que muitas oportunidades de uso ainda estejam muito pouco desenvolvidas. Uma delas é o uso de IA para antecipar a detecção de falhas operacionais nos processos por meio da monitoração de transações e postagens, de modo a identificar inconsistências, em tempo real, entre os eventos e ações.

Outra oportunidade é identificar e propor precocemente ações para a gestão de portfólios, como quedas pontuais na ativação, tendências a inativação ou cancelamento de contas, redução no *share of wallet* e comportamentos de risco, mesmo antes de disparar os *triggers* dos modelos preditivos.

Por último, sem a intenção de esgotar a vasta lista de oportunidades, a IA pode agilizar o desenvolvimento de novos produtos e funcionalidades por meio da simulação de novos casos de uso, cruzando com a documentação e histórico transacional para a predição de eventuais falhas sistêmicas, ainda nas fases anteriores ao desenvolvimento sistêmico.

Cartões de Benefícios

O objetivo do decreto é ampliar tanto a oferta do benefício do PAT, quanto a rede de aceitação, por meio do fomento à concorrência de emissores e redução de custos para os estabelecimentos. Certamente isso traz pressão aos atuais players do mercado, mas não acredito que seja uma situação de perda, mas surge um desafio de redução de custos e, se não for suficiente, as margens de lucro podem ser impactadas para garantir a sua competitividade.

E, mais uma vez, a saída passa pelo uso inteligente de tecnologia, com estruturas leves, processamentos ágeis e financeiramente acessíveis e uso da IA para otimização de custos e ganho em competitividade.

Open Finance

O Open Finance é uma ferramenta criada para fomentar a principalidade e engajamento dos clientes, mas acredito que ainda está muito abaixo do seu potencial, um 2 ou 3 na escala proposta. Existe um processo de amadurecimento do mercado que precisa acontecer e isso implica em um esforço da indústria para tangibilizar os benefícios do Open Finance para seus clientes, mas que **não deve atingir seu ápice antes dos próximos 5 anos.**



Rodrigo Cury

Presidente da Visa do Brasil

Fatos Relevantes de 2025

O primeiro grande destaque de 2025 foi o avanço das **agendas regulatórias** que modernizam a infraestrutura do mercado de pagamentos. O ano foi marcado por movimentos decisivos no segmento de benefícios corporativos, com a implementação do novo trilho Voucher, e pela Consulta Pública 522, que aprofundou o debate sobre diretrizes e requisitos para novos modelos de pagamentos no país. Somou-se a isso a entrada mais concreta das stablecoins na agenda regulatória e institucional do Brasil. Em conjunto, esses temas representaram um avanço importante na construção de maior previsibilidade e na definição de bases mais claras para investimentos, inovação e escala em novos fluxos de pagamento.

O segundo destaque foi a consolidação da **inteligência artificial** como pilar central para dar escala e segurança ao sistema de pagamentos. Em 2025, a IA se tornou elemento indispensável para sustentar o crescimento dos pagamentos digitais e instantâneos, viabilizando análises em tempo real, mitigação de fraudes e ganhos expressivos de eficiência operacional. Esse avanço se mostrou especialmente relevante nos pagamentos account-to-account, como o Pix, diante do aumento do volume de transações e da maior sofisticação dos golpes — colocando a segurança no centro da agenda do setor.

Por fim, 2025 foi um ano de preparação para novas jornadas de compra e para a evolução do **comércio agêntico**. O mercado intensificou discussões sobre modelos em que os pagamentos acontecem de forma mais integrada, automatizada e contextual, conectando dispositivos, aplicativos e assistentes inteligentes. Tokenização, autenticação e inteligência artificial se consolidaram como os pilares técnicos que permitirão essa transição de maneira segura, com controle, confiabilidade e consistência.

A Visa em 2025/26

O ano de 2025 representou um período de transição e consolidação para a Visa no Brasil. Ao assumir a presidência, minha prioridade foi dar continuidade a uma trajetória construída com consistência, ao mesmo tempo em que aprofundamos o posicionamento da Visa como uma empresa de tecnologia B2B. Nosso foco permaneceu claro: entregar inovação, segurança e escala em um dos mercados de pagamentos mais sofisticados e dinâmicos do mundo. Ao longo do ano, avançamos em frentes que refletem transformações estruturais do setor.

No segmento de altíssima renda, fomos pioneiros ao lançar o **Visa Infinite Privilege**, elevando o patamar de experiência com benefícios altamente personalizados para um público seletivo. Somado a isso, inauguramos a segunda sala VIP proprietária da Visa no mundo - o Visa Infinite Privilege Lounge. Esse movimento acompanha a evolução do perfil desse público, que valoriza conveniência, mobilidade, curadoria e excelência ao longo de toda a jornada.

Também ampliamos significativamente a atuação da Visa para além de cartões. Um marco relevante foi o lançamento da **Visa Conecta**, nova empresa do grupo Visa Inc., criada no Brasil com foco inicial em Open Finance e Iniciação de Pagamentos via Pix. A iniciativa traduz de forma concreta nossa estratégia global de expandir a presença da Visa em jornadas financeiras mais simples, digitais e sem redirecionamentos. Ao permitir pagamentos via Pix com apenas um clique, a Visa Conecta endereça desafios de experiência e conversão no e-commerce.

Na agenda de segurança, 2025 trouxe aprendizados relevantes – especialmente nos pagamentos conta a conta (A2A). À medida que meios instantâneos ganham escala, cresce também a complexidade dos riscos. Nesse contexto, a Visa avançou em pilotos e soluções baseadas em inteligência artificial para mitigação de fraudes em pagamentos A2A – como o **A2A Protect** - reforçando a importância de proteger tanto o envio quanto o recebimento das transações como condição para a sustentabilidade do ecossistema.

Outro destaque foi a evolução do uso da inteligência artificial na infraestrutura de pagamentos. Iniciativas como o **Visa Intelligent Commerce** refletem a preparação do mercado para novas formas de comércio mais integradas e automatizadas, em que agentes de IA poderão pesquisar, decidir e realizar pagamentos de forma segura, apoiados por padrões globais de autenticação, tokenização e governança.

Para 2026, nossa expectativa é transformar esses avanços em adoção mais ampla. Projetos envolvendo stablecoins devem evoluir do conceito para a prática, impulsionados pela consultoria da Visa, enquanto soluções de comércio orientadas por IA começam a ganhar escala no Brasil.

Nesse mesmo horizonte, segue se fortalecendo uma agenda central para o setor: a evolução dos pagamentos entre empresas. O **segmento PJ** concentra uma das maiores oportunidades de crescimento do ecossistema, especialmente pela necessidade de digitalização de fluxos financeiros marcados por fricção, informalidade e baixa integração.

A continuidade desse trabalho passa por soluções que ampliem a aceitação, ofereçam mais contexto para crédito e tragam maior controle, eficiência e visibilidade a pagamentos e recebimentos. Ao apoiar empresas a vender mais, gastar melhor e organizar sua gestão financeira e operacional, o avanço do PJ se posiciona como um dos principais motores de escala e sustentabilidade da Visa nos próximos anos.

Cartões para a Alta Renda

Os cartões voltados ao público de alta renda são construídos a partir de um entendimento profundo do perfil e das expectativas desse consumidor, que valoriza conveniência, segurança, personalização e experiências verdadeiramente diferenciadas. Nossos produtos, **Visa Infinite e Visa Infinite Privilege**, vão além da função de meio de pagamento: atuam como plataformas completas de serviços, nas quais a credencial evolui para um hub de benefícios de viagem, *lifestyle*, experiências exclusivas, atendimento dedicado e soluções de proteção.

A escala global da Visa permite sustentar esse posicionamento por meio de uma plataforma robusta de benefícios, serviços, aceitação e segurança. Os bancos emissores complementam essa oferta com suas estratégias de relacionamento e conhecimento do cliente, garantindo aderência ao perfil de cada público. Um diferencial relevante está nos patrocínios globais da Visa, construídos ao longo de cerca de quatro décadas de parceria com alguns dos maiores eventos esportivos e culturais do mundo. No caso do Visa Infinite Privilege, esses ativos se traduzem em oportunidades de acesso a experiências personalizadas e momentos únicos, ampliando de forma significativa o valor percebido da credencial pelo público de altíssima renda.

O movimento observado nos últimos anos tende a se intensificar: No Brasil, a rápida adoção do **Visa Infinite Privilege — que em menos de sete meses já passou a ser emitido por quatro bancos** — reforça a atratividade desse modelo e sinaliza a expansão contínua desse segmento. A tendência é de evolução constante, com foco crescente em hiperpersonalização, curadoria de experiências e integração entre serviços globais e necessidades locais. Trata-se de acompanhar um consumidor que busca conveniência, status, mobilidade e excelência em toda a sua jornada.

Inteligência Artificial

A inteligência artificial vem sendo desenvolvida e amplamente implementada pela Visa há mais de 30 anos, com o propósito de proteger o ecossistema e elevar a experiência de pagamento. Essa trajetória contínua de pesquisa, engenharia e adoção prática se traduz hoje em soluções operacionais que analisam, em tempo real, milhares de variáveis em cada transação — como padrões de comportamento, contexto da compra, histórico de uso, dispositivo e localização — para diferenciar operações legítimas de tentativas de fraude, garantir a fluidez das jornadas digitais e apoiar experiências mais personalizadas em escala.



Esse trabalho tem gerado resultados expressivos. Em 2025, a Visa protegeu mais de 6 milhões de credenciais no enfrentamento à modalidade de fraude mais comum no Brasil: os ataques de enumeração. Entre junho e outubro, o **Visa Account Attack Intelligence** atuou em tempo real com 57 emissores para identificar e bloquear esse tipo de ataque antes que as fraudes se concretizassem. A mesma inteligência passou a ser aplicada também a novos trilhos de pagamento. No piloto do **Visa Protect for A2A**, voltado a transações Pix, analisamos cerca de 5 bilhões de operações em parceria com cinco instituições, atingindo 82% de detecção de fraudes e uma economia estimada de R\$ 480 milhões.

Esses avanços preparam a infraestrutura para uma nova etapa da evolução do comércio e dos pagamentos, especialmente diante do avanço do comércio agêntico, no qual agentes de IA passam a apoiar decisões de compra e pagamento de forma integrada e segura. Em 2025, demos passos importantes com o Visa Intelligent Commerce (VIC), iniciativa global que estabelece os padrões para pagamentos em ambientes operados por agentes inteligentes. O VIC está em fase de desenvolvimento e testes em parceria com mais de 100 players globais e dezenas de pilotos — abrangendo desde jornadas de compra assistidas por IA até automação de pagamentos corporativos, com forte foco na redução de fricções operacionais e tarefas repetitivas. Em outubro de 2025, esse movimento foi reforçado com o lançamento do Protocolo de Agente Confiável, criado para diferenciar agentes legítimos de bots maliciosos e estabelecer padrões de governança, segurança e confiabilidade para esse novo modelo.

Há ainda um potencial relevante de aplicação da IA na comunicação, no engajamento e na entrega de valor ao consumidor final — um campo que começa a se materializar por meio de plataformas que unem dados e inteligência artificial para interações mais personalizadas e contextuais. Exemplos disso são a Visa Marketing Platform e o Vai de Visa, que utilizam padrões de uso e comportamento transacional para estruturar comunicações, ofertas e benefícios mais relevantes, reduzindo abordagens genéricas e ampliando a percepção de valor dos meios eletrônicos de pagamento.

À medida que a tecnologia evolui de forma responsável e integrada a dados, autenticação e governança, a IA reforça sua posição como um dos principais motores de transformação do setor. Seu impacto abrange desde a segurança e a eficiência das operações até a construção de experiências mais contextualizadas, consistentes e alinhadas às expectativas de consumidores, empreendedores e empresas em um ecossistema cada vez mais digital.

Cartões de Benefícios

As mudanças introduzidas pelo decreto e a implementação do **novo trilho Voucher** representam um passo decisivo na modernização do mercado de benefícios corporativos no Brasil. Trata-se de uma atualização estrutural que combina tecnologia, transparência e eficiência em um setor que atende milhões de trabalhadores diariamente e desempenha papel essencial na economia formal. A Visa tem participado ativamente dessa transformação ao longo dos últimos anos, em um processo colaborativo com emissores, credenciadores e entidades da indústria, contribuindo para a construção de uma infraestrutura dedicada e padronizada para as transações de benefícios. O novo trilho permite que essas operações ocorram de forma segregada, rastreável e plenamente aderente às regras do PAT, fortalecendo a previsibilidade e a confiança em todo o ecossistema.

Sob a perspectiva das empresas de benefícios e dos emissores, *o novo modelo cria bases mais sólidas para inovação, ao possibilitar uma gestão mais clara dos fluxos transacionais*. Para credenciadoras e estabelecimentos comerciais, a padronização tecnológica traz maior transparência nas condições comerciais e ganhos de eficiência no processamento, com impacto direto na previsibilidade do negócio. Já para as empresas contratantes, a modernização do modelo simplifica a administração dos benefícios e reforça a segurança de que os recursos estão sendo utilizados conforme sua finalidade. Para os trabalhadores, a evolução se traduz em uma experiência mais digital, fluida e confiável, com ampla aceitação e mais conveniência no uso dos benefícios no dia a dia.

A Visa apoia essa transição não apenas com tecnologia, mas também com capacitação, comunicação e suporte técnico ao mercado. Soluções como o **Visa Voucher** já foram concebidas para operar integralmente no novo trilho, incorporando padrões avançados de segurança, experiência digital e multi-aplicação — preparando o setor para um futuro mais interoperável, eficiente e conectado.

Open Finance

O Brasil está entre os mercados mais sofisticados do mundo em principalidade financeira, especialmente entre pessoas físicas. Nossos estudos mostram que o brasileiro mantém relacionamento com, em média, cinco instituições financeiras — um comportamento que revela um consumidor altamente experimental, guiado por experiências digitais seguras, simples e relevantes. Ao estudar esse fenômeno de forma aprofundada, a Visa identificou que **a principalidade está diretamente associada à capacidade das instituições de simplificar a jornada financeira**. Experiência digital fluida, segurança, benefícios percebidos e confiança são os vetores que concentram uso. Quando esse vínculo se estabelece, consumidores “principalizados” tendem a ampliar o relacionamento, concentrando gastos e adotando novos produtos dentro da mesma instituição — fortalecendo um ciclo virtuoso de engajamento.

Nesse contexto, o Open Finance começa a se consolidar como um habilitador estratégico. Hoje, ele já permite uma leitura mais completa do comportamento financeiro das pessoas, apoiando decisões mais precisas sobre limites, ofertas e experiências. Iniciativas como a **Visa Conecta** reforçam esse potencial ao simplificar a movimentação financeira. Ao viabilizar iniciação de pagamentos via Pix em jornadas digitais sem redirecionamento, essas soluções contribuem para experiências mais fluidas, eficiência operacional e melhores índices de conversão. Mais que compartilhar dados, o Open Finance cria condições para que as instituições compreendam como cada pessoa se movimenta entre diferentes meios e produtos, elevando a qualidade da proposta de valor e fortalecendo a principalidade.

O maior potencial, porém, está no universo das pequenas e médias empresas. A parceria da Visa com a **Celero** demonstra como Open Finance e inteligência artificial podem avançar juntos para facilitar a gestão financeira do empreendedor. Com soluções como o Organizador PJ, PMEs podem integrar fluxo de caixa, extratos, emissão de boletos e notas fiscais em uma única plataforma, reduzindo esforço operacional e permitindo decisões mais embasadas.

Esse tipo de aplicação responde diretamente a uma das principais dores do empreendedor: a necessidade de um sistema financeiro mais inteligente, integrado e capaz de simplificar rotinas. Ao organizar informações e transformá-las em insights acionáveis, o Open Finance passa a fortalecer a principalidade das PMEs e a melhorar o acesso a crédito e serviços. Em um cenário em que muitos pequenos negócios operam com múltiplas contas, misturam finanças pessoais e empresariais e enfrentam barreiras estruturais, o Open Finance oferece uma visão mais fiel da saúde financeira. Isso permite avaliações de risco mais justas, ofertas personalizadas e soluções que acompanham o crescimento dos negócios com consistência.



Rubens Fogli

Diretor de Cartões, Contas e Pagamentos do Itaú Unibanco

Fatos Relevantes de 2025

O ano de 2025 foi marcado por avanços estruturais nos meios eletrônicos de pagamento. O Pix seguiu como principal motor do mercado, com a expansão de funcionalidades como Pix por Aproximação, Pix Automático, pagamento de boletos e início dos testes para ampliação em outras frentes, fortalecendo conveniência, interoperabilidade e inclusão financeira.

Outro destaque são os pagamentos por aproximação e as carteiras digitais, que se consolidaram de vez, e ocupam cerca de 70% das compras presenciais com cartões, impulsionando jornadas mais rápidas e invisíveis. O modelo “Buy Now, Pay Later” também ganhou tração, reforçando a adoção de formatos de crédito mais flexíveis e integrados ao checkout digital.

O Itaú Unibanco em 2025/26

O ano de 2025 consolidou nosso avanço em meios eletrônicos de pagamento, tanto no Pix quanto nos cartões. Segundo o Banco Central, o Pix alcançou 22% do volume financeiro transacionado e 45% do total de transações, mantendo trajetória de forte expansão no país. Evoluímos com funcionalidades como Pix por Aproximação, parcelado e integração ao WhatsApp, ampliando conveniência e engajamento. Em paralelo, cartões seguiram com desempenho robusto, mantendo nossa posição como maior emissor do país e atingindo boas taxas de aprovação no crédito e no débito, além de reduzir chargebacks e fortalecer mecanismos antifraude. A Rede também se manteve na liderança do mercado de aquisição brasileiro, avançando em soluções de e-commerce, antecipação e DCC. Em 2025, a operação superou R\$ 1 trilhão em volume transacionado no ano, refletindo a integração com o ecossistema Itaú e a adoção crescente de meios digitais.

Para 2026, esperamos aprofundar a digitalização dos pagamentos com a consolidação do Pix Automático e maior relevância das transações de crédito e débito online. Também aceleraremos a aplicação de dados e Inteligência Artificial — com modelos preditivos, sistemas antifraude aprimorados, automação inteligente e assistentes generativos — para entregar jornadas mais fluidas, seguras e personalizadas. Essa combinação de tecnologia, eficiência e segurança seguirá impulsionando competitividade e valor em todo o ecossistema de pagamentos.

Assimetria Regulatória

A concorrência no sistema financeiro é positiva e acelera a inovação e melhoria da experiência do cliente. O ponto central é garantir que essa competição aconteça com bases equilibradas. Atividades equivalentes devem seguir regras equivalentes, para que a disputa seja por eficiência, qualidade e inovação — e não por assimetrias.

O Brasil avançou ao permitir diferentes modelos de negócio, mas é preciso que a regulação acompanhe o risco e a escala das operações à medida que os serviços se tornam comparáveis. Isso reforça governança, transparência e proteção ao consumidor, preservando o espaço para inovação.

No campo tributário, o debate precisa olhar para a carga efetiva, com critérios claros e isonômicos por produto e risco. Mais equilíbrio traz melhor precificação, incentiva eficiência e beneficia o cliente, sem personalizar a discussão.



Cartões para a Alta Renda

Nos últimos dois anos, esse movimento foi viabilizado por margens elevadas nas operações de crédito, parcerias estratégicas com programas de milhas e empresas de lifestyle, além da forte competição entre emissores. Dados da Abecs mostram que, entre janeiro e setembro de 2025, os cartões de crédito movimentaram R\$ 2,3 trilhões, um crescimento de 14,8% em relação ao ano anterior, com tíquete médio significativamente maior entre clientes de alta renda. Essa faixa da população, que representa cerca de 1,8% dos brasileiros, concentra grande parte do consumo em viagens internacionais, gastronomia e bens de luxo, justificando a aposta das instituições em produtos premium.

Os benefícios oferecidos por esses cartões são expressivos: acesso ilimitado a lounges globais via programas como Priority Pass, Dragon Pass e LoungeKey, concierge 24 horas, upgrades em hotéis e companhias aéreas, além de pontuação turbinada — chegando a 5 a 7 pontos por dólar gasto em compras internacionais em alguns produtos super premium. Em contrapartida, as anuidades podem ultrapassar R\$ 20 mil por ano, evidenciando o custo elevado para manter essa estrutura de benefícios.

No entanto, olhando para frente, a tendência é de desaceleração desse movimento. O modelo atual não é sustentável a longo prazo: os custos para manter benefícios premium pressionam a rentabilidade, especialmente em um cenário de juros elevados, maior regulação e busca por eficiência operacional. Além disso, a saturação do segmento e a migração para experiências digitais mais acessíveis indicam que o mercado deve priorizar produtos com equilíbrio entre benefícios e viabilidade econômica. A expectativa é que as instituições financeiras passem a racionalizar benefícios, focando em diferenciação por serviços digitais, personalização e integração com ecossistemas, em vez de ampliar agressivamente vantagens exclusivas. Em resumo, o ciclo de expansão acelerada tende a dar lugar a um movimento mais seletivo e sustentável, com foco em valor percebido e eficiência.

Inteligência Artificial

A inteligência artificial já é vista como um vetor central de competição nos meios eletrônicos de pagamento, mas ainda é usada majoritariamente para eficiência interna, como automação e antifraude. Há espaço relevante para avançar em frentes mais estratégicas, e acredito que o setor já esteja começando a caminhar nesta direção. Uma delas é a personalização da experiência, com uso de IA para recomendar, em tempo real, o meio de pagamento, parcelamento ou limite mais adequado ao contexto do cliente. Esse, sem dúvida, será um diferencial competitivo para as instituições que conseguirem avançar de forma mais relevante ao longo de 2026.

Outro campo que ainda pode ser melhor explorado é a precificação e gestão dinâmica de benefícios, hoje baseada em regras fixas, mas que poderia evoluir para modelos ajustados por perfil, comportamento e rentabilidade. Na prevenção a fraudes, a oportunidade está na transição de regras estáticas para modelos adaptativos, capazes de antecipar riscos com menor fricção.

Mais especificamente no contexto da IA generativa, entre os casos de uso para clientes que parte do mercado já começa a explorar, o maior foco são aqueles transacionais, por exemplo, no uso de agentes conversacionais para transações via Pix por WhatsApp. Entendo que um próximo passo, para além de ampliar a capilaridade desse tipo de solução, seja evoluirmos no uso dessa tecnologia com um viés mais consultivo, ajudando os clientes a tomarem melhores decisões financeiras em cada jornada de pagamento.

No fim do dia, esses usos permitem que a IA deixe de ser apenas uma ferramenta operacional e passe a atuar como motor de diferenciação e valor para clientes e para o ecossistema de pagamentos.

Cartões de Benefícios

As mudanças trazidas por esse decreto podem ser entendidas como um processo de modernização do modelo de funcionamento do setor de benefícios. As novas regras buscam ampliar a eficiência desse ecossistema, com impactos positivos para credenciadoras, empresas contratantes e usuários finais, ao ampliar a aceitação e a previsibilidade das operações. No conjunto, o decreto contribui para um ambiente mais organizado, competitivo e alinhado às dinâmicas atuais dos meios eletrônicos de pagamento.

Open Finance

O Open Finance pode apoiar a conquista de principalidade e engajamento ao permitir ofertas mais personalizadas e jornadas financeiras mais simples, como agregação de contas e portabilidade digital, tornando o relacionamento mais relevante no dia a dia do cliente.

Apesar do potencial, o uso ainda é parcial. Hoje, o mercado explora o Open Finance de forma básica, principalmente para compartilhamento de dados e algumas ofertas de crédito, o que coloca o estágio atual em torno de 5 numa escala de 0 a 10.

O uso mais amplo e maduro do sistema deve acontecer em um horizonte de 24 a 36 meses, à medida que evoluam a adoção pelos clientes, a estabilidade das integrações e a capacidade das instituições de transformar dados em experiências mais integradas e recorrentes.



Simone Marques
CEO da VR

A VR em 2025/26

O ano de 2025 representou um avanço importante para a VR, com a consolidação de um ecossistema integrado de soluções que tem como premissas a democratização de acesso para empresas e o empoderamento econômico para trabalhadores. Hoje, a VR impacta positivamente a rotina de mais de 4 milhões de trabalhadores em todo o Brasil e mais de 33 mil empresas-clientes, que contam com soluções de RH Digital, produtos financeiros, mobilidade, marketplace, benefícios, gestão de despesas e viagens corporativas.

Entre os destaques do ano está o lançamento do SuperPortal, plataforma que gera economia de até 50% no tempo gasto pelas empresas e redução média de até 12% nos custos. No SuperApp, a VR implementou pagamento por aproximação (NFC) e ampliou o crédito consignado com inadimplência de apenas 3%.

Para 2026, a palavra-chave é expansão. Pensando na democratização de acessos, a VR lançou o Clube VR, solução que zera taxas e oferece serviços essenciais aos estabelecimentos. Ademais, reforça seu compromisso com impacto social através do Cartão VR + CUFA, que devolve até 1% dos valores creditados para a instituição, transformando um hábito recorrente (o uso do benefício) em apoio às iniciativas nas favelas. A expectativa é contribuir com cerca de R\$ 7 milhões para o desenvolvimento de projetos sociais nos próximos três anos.

Cartões de Benefícios

As últimas mudanças interferiram no mercado como um todo. Reconhecemos que a evolução do PAT é necessária e estamos sempre dispostos a dialogar em defesa da inovação, manutenção e sustentabilidade do programa. Porém, ao impor um arranjo aberto sem observar as premissas do PAT nos processos de credenciamento e monitoramento, o decreto transforma os benefícios alimentares em meios de pagamento, mudança que impacta a função principal do PAT, que é garantir acesso à alimentação ao trabalhador.

O impacto disso para credenciadoras e estabelecimentos é uma vez que o benefício se torne um mero meio de pagamento e não havendo fiscalização sobre rede e a destinação específica, sua utilização para outras finalidades desviará fluxo dos restaurantes e supermercados, o que impactará a todos.

Já para as empresas contratantes e os trabalhadores, há o risco de enfraquecimento dos mecanismos que asseguram que o recurso seja destinado exclusivamente à alimentação, o que pode causar o esvaziamento da política pública e, eventualmente, levar à sua extinção. O desafio será encontrar um equilíbrio que modernize o mercado sem comprometer o propósito social do PAT e a segurança alimentar do trabalhador.

As mudanças regulatórias refletem a evolução das relações de trabalho. Diante desse cenário, e a VR segue avaliando atentamente os impactos do decreto e avançando em sua estratégia de transformação, um movimento que já fazia parte de sua trajetória antes mesmo das novas regras. Evoluir faz parte do DNA da VR, que vem ampliando seu portfólio com soluções de RH digital, mobilidade, serviços financeiros, marketplace e gestão de despesas e viagens corporativas, com o objetivo de se consolidar como um ecossistema completo e integrado para trabalhadores e empregadores.

Sua fonte de informação sobre o setor de meios eletrônicos de pagamento.

CardMonitor

Para tomar decisões.



Num mercado dinâmico e competitivo como é o de meios eletrônicos de pagamento, você precisa de **informação rápida e confiável** para poder tomar decisões seguras. Por isso, diariamente, **mais de 4.000 executivos de 115 empresas líderes da indústria** utilizam as **informações e análises** produzidas pela **CardMonitor** para orientar seus negócios e tomar **decisões estratégicas**.

Conheça os produtos e serviços CardMonitor e decida-se!

- Flash CardMonitor
- Cardclipping
- Market Share - Emissores e Credenciadores
- Pricing dos Cartões
- Cardindex
- Pesquisa de Mercado
- Monitoração das Credenciadoras
- Monitoração de Cartões PJ
- Monitoração de Bancos Digitais
- Treinamentos/EAD
- Relatório Anual de MEP

Para saber mais ou receber as publicações e análises da CardMonitor acesse:

cardmonitor.com.br ou ligue: **11 2738-0214**

CardMonitor

Quem decide, está aqui.



Thais Fischberg

Presidente da Adyen América Latina

Fatos Relevantes de 2025

Pix como plataforma de pagamentos recorrentes e sem fricção

O avanço do Pix como instrumento central para pagamentos recorrentes consolidou-se em 2025 como um marco transformador para o mercado brasileiro, indo muito além da simples substituição do boleto. Essa evolução é impulsionada principalmente pelo Pix Automático, que trouxe para o ecossistema de pagamentos a previsibilidade do cartão de crédito com a eficiência de custos do arranjo instantâneo. Ao eliminar a necessidade de aprovação manual a cada ciclo, a funcionalidade resolveu gargalos históricos de modelos tradicionais, como o débito automático que dependia de integrações bancárias fragmentadas e o agendamento manual, que sofria com altas taxas de esquecimento e inadimplência.

Essa maturidade tecnológica permitiu que o Pix fosse integrado de forma nativa às estratégias de Comércio Unificado (Unified Commerce). Para as empresas, isso significa a capacidade de oferecer um checkout invisível e sem fricção, onde a jornada do cliente é fluida tanto no ambiente físico quanto no digital. Uma vez autorizada a recorrência, o pagamento ocorre em segundo plano, o que reduz drasticamente o *churn* involuntário causado por cartões expirados ou falta de limite, elevando o *Lifetime Value* (LTV) do consumidor.

Além da experiência do usuário, a eficiência operacional tornou-se um diferencial competitivo. Através de uma plataforma única de tecnologia financeira, a liquidação instantânea do Pix otimiza o fluxo de caixa de maneira imediata, enquanto a conciliação em tempo real elimina a complexidade administrativa de back-office. Com o suporte de análises de dados avançadas e segurança robusta, o Pix deixou de ser apenas um meio de pagamento para se tornar uma plataforma estratégica de fidelização, permitindo que as marcas foquem em escala e conversão com o mínimo de atrito operacional.

Fatos Relevantes de 2025 (continuação)

Fortalecimento do Open Finance e interoperabilidade bancária

○ ecossistema de Open Finance no Brasil consolidou sua trajetória de maturação, impulsionando uma integração sem precedentes entre instituições tradicionais, fintechs e novos entrantes. Este cenário de interoperabilidade bancária não apenas fomentou a competitividade setorial, mas também refinou a hiperpersonalização de produtos e serviços. Ao derrubar silos históricos de informação, o modelo permitiu que o mercado antecipasse necessidades dos consumidores com maior precisão, transformando dados brutos em ofertas de valor.

○ grande diferencial dessa evolução reside na convergência estratégica entre o compartilhamento de dados e a eficiência dos pagamentos instantâneos. Essa sinergia atua como o principal catalisador para modelos de negócio disruptivos como a iniciação de pagamentos e o *embedded finance*, pavimentando o caminho para uma jornada do cliente mais fluida, centrada na conveniência e na democratização do acesso a serviços financeiros complexos.

Consolidação da Inteligência Artificial na gestão de risco e conversão

A Inteligência Artificial deixou de ser tendência para se tornar uma exigência operacional no setor de meios eletrônicos de pagamento. Na visão da Adyen, essa evolução não se limita apenas à proteção contra ameaças, mas atua como um motor estratégico de crescimento. Ao utilizar uma plataforma única que integra processamento e adquirência, a IA consegue alavancar uma densidade de dados sem precedentes, permitindo que modelos preditivos tomem decisões em milissegundos. Esse processamento em tempo real garante um equilíbrio: a maximização das taxas de aprovação e a mitigação rigorosa de fraudes, eliminando o falso positivo que muitas vezes prejudica a experiência do cliente legítimo.

Essa abordagem substitui a rigidez das regras manuais por sistemas de *machine learning* que aprendem continuamente com o comportamento de milhões de transações globais. A segurança deixa de ser um gargalo para se tornar um diferencial competitivo, onde a tecnologia de “Smart Payment Routing” e a análise comportamental refinada garantem que cada transação siga o caminho de menor fricção e maior probabilidade de conversão.

Ao elevar os padrões de segurança e interoperabilidade, a IA reconfigura os benchmarks de performance do mercado. Ela permite que empresas operem com agilidade em múltiplos canais e geografias, transformando o que antes era uma gestão de risco passiva em uma estratégia ativa de otimização de receita. Dessa forma, a consolidação da IA no setor de pagamentos não apenas redefine a segurança digital, mas estabelece um novo paradigma de fidelização e excelência operacional para o comércio moderno.

A Adyen em 2025/26

O ano de 2025 foi um ano de excelentes resultados, e que consolidou a Adyen como o alicerce de agilidade para as maiores empresas do mundo. Em um cenário onde a capacidade de adaptação tornou-se tão vital quanto o próprio crescimento, nossa performance demonstrou a força de uma plataforma única e global. Alcançamos uma receita líquida de € 1.093,5 milhões, apenas no primeiro semestre, um avanço de 20% em relação ao ano anterior, mantendo uma margem EBITDA de 50%. Esses números não são apenas indicadores de sucesso financeiro, mas o resultado direto de uma execução comercial rigorosa e de um ritmo deliberado de investimentos em talentos e infraestrutura.

Nossa estratégia de inovação pragmática ganhou vida em 2025 com o Adyen Uplift. Esta solução de Inteligência Artificial já é utilizada por quase todos os nossos principais clientes no mundo e no Brasil, otimizando pagamentos e reduzindo custos operacionais de forma direta. Ao mesmo tempo, vemos um movimento crescente de segurança, com mais de dois terços dos novos clientes adotando nosso módulo para mitigar fraudes (Protect). Na América Latina, nossa expansão de infraestrutura local e licenciamento permitiu um crescimento liderado por transformações essenciais, como Pix, Open Finance e Pix Automático, que colocam a região na fronteira da eficiência em pagamentos.

Ao olharmos para 2026, mantemos nossos objetivos de longo prazo inalterados e com total confiança. Não estamos apenas acompanhando as mudanças e demandas do mercado; estamos construindo os trilhos para que nossas transações ocorram com a segurança, escala e confiabilidade que o mercado espera de nós. Ao unir nossa tecnologia de ponta com uma profunda expertise local, seguimos fortalecendo os fundamentos para um crescimento sustentável, transformando a complexidade do mercado global em oportunidades reais para nossos clientes.

Assimetria Regulatória

Na prática, bancos e fintechs ainda não operam em condições equivalentes do ponto de vista regulatório e tributário. Embora ambos façam parte do mesmo sistema financeiro, seus modelos de licença, estruturas de capital, obrigações de compliance e responsabilidades sobre risco são bastante diferentes. Esse descompasso fica ainda mais visível à medida que o Banco Central amplia o escrutínio sobre pagamentos, liquidação, prevenção à fraude e proteção de dados.

Do ponto de vista da **Adyen**, que opera globalmente com licenças próprias, infraestrutura proprietária e padrões elevados de governança, a regulação não é um entrave à inovação — ela é um pré-requisito para escalar com segurança. Quando uma instituição controla sua própria *stack* tecnológica, seus fluxos de pagamento e seus mecanismos de risco, como a Adyen faz, ela consegue oferecer mais transparência, maior resiliência operacional e melhor proteção ao ecossistema como um todo.

Mais do que mudanças específicas nas regras, **o caminho para uma concorrência mais equilibrada passa pela convergência de responsabilidades**. Quando diferentes tipos de instituições operam sob exigências semelhantes de segurança, capital e governança, a inovação avança de forma mais sustentável, sem comprometer a confiança e a estabilidade do sistema financeiro.

Inteligência Artificial

Embora o setor financeiro tradicional já utilize a IA para otimizar processos internos e reduzir custos operacionais, existem muitas oportunidades voltadas para a geração de receita e a melhoria da experiência do cliente que ainda não é explorado em sua plenitude pelos meios eletrônicos de pagamento.

Um dos campos mais promissores é a hiperpersonalização da jornada de checkout. Atualmente, a maioria das interfaces de pagamento é estática, mas a IA tem o potencial de torná-las dinâmicas e preditivas. Isso significa que o sistema pode identificar o perfil do consumidor em milissegundos e priorizar apenas os métodos de pagamento com maior probabilidade de conversão para aquele indivíduo específico, como oferecer Pix para quem busca agilidade ou opções de parcelamento para quem tem um ticket médio elevado, eliminando o ruído de opções irrelevantes que geram desistências.

Além da interface, a IA pode revolucionar a gestão de aprovação de transações. O mercado ainda sofre com um volume alto de “falsos positivos”, onde clientes legítimos são bloqueados por modelos de risco excessivamente rígidos. O uso pleno da IA permite uma análise comportamental adaptativa, que diferencia um fraudador de um consumidor real com uma precisão que as regras manuais não alcançam. Indo além, tecnologias como a retentativa inteligente (smart retry) utilizam machine learning para decidir, em tempo real, qual o melhor momento e a melhor rota técnica para reprocessar um pagamento que falhou por questões sistêmicas, recuperando uma venda que, de outra forma, estaria perdida.

Por fim, a inteligência artificial é uma peça importante para concretizar o omnichannel real. Ao unificar os dados de transações físicas e digitais, a IA consegue reconhecer o cliente em qualquer ponto de contato, permitindo que o terminal de pagamento na loja física se torne um ponto de fidelização, oferecendo descontos baseados no histórico do e-commerce. Para a Adyen, **o futuro dos pagamentos não reside apenas em processar transações com eficiência, mas em transformar cada dado transacional em um insight estratégico que elimine a fricção e impulse a lealdade do consumidor de forma invisível e fluida.**

Open Finance

O Open Finance consolidou-se como o principal motor de transformação do ecossistema de pagamentos, atuando na remoção de fricções históricas e na desintermediação da cadeia financeira. O sistema oferece uma oportunidade sem precedentes: a transição de um modelo transacional para um modelo de relacionamento baseado em dados. Sob a ótica da Adyen, o valor estratégico não reside apenas no método de pagamento em si, mas na capacidade de utilizar as informações compartilhadas para construir uma visão 360° do consumidor. Isso permite que as empresas ofereçam condições personalizadas, como limites de crédito dinâmicos e fluxos de autenticação simplificados, que tornam a marca a escolha primária do cliente no momento da compra.

A integração de soluções como o Pix via Open Finance e a jornada sem redirecionamento é um divisor de águas para a conversão. Ao eliminar a necessidade de alternar entre aplicativos bancários, o lojista retém o controle total da experiência do usuário, combatendo diretamente o abandono de carrinho. Em uma visão de Comércio Unificado da Adyen, essa fluidez é potencializada quando o Open Finance é tratado como parte de um ecossistema agnóstico, onde os dados de pagamentos online e físicos se cruzam para gerar insights sobre o comportamento real de consumo. Complementarmente, o Pix Automático surge para desafiar a hegemonia dos modelos de recorrência tradicionais, oferecendo uma alternativa eficiente para assinaturas e serviços recorrentes, reduzindo custos de processamento e aumentando a taxa de sucesso das cobranças.

Embora a robustez tecnológica das APIs brasileiras seja referência global, o mercado ainda enfrenta o desafio de educar o consumidor e padronizar a estabilidade das conexões entre as instituições. Estamos na transição da “fase de infraestrutura” para a “fase de valor agregado”, onde a inteligência de dados começa a ser usada para mitigar fraudes sem gerar falsos declínios.

O horizonte para o uso pleno do sistema projeta-se para os próximos dois a quatro anos. Até 2029, a convergência entre Open Finance, biometria nativa e o Drex (Real Digital) deverá tornar o pagamento um processo “invisível” e onipresente. Para empresas que utilizam plataformas de tecnologia financeira de ponta a ponta, como a Adyen, esse cenário representará a consolidação definitiva de um mercado onde o pagamento deixa de ser um custo operacional para se tornar uma vantagem competitiva central na geração de receita e engajamento.



Thiago Rossoni
Diretor-executivo de
Produtos e Serviços
do Sicredi



Virginia Silva da
Cunha
Superintendente de
Meios de Pagamento
do Sicredi



Felipe Sessin
Superintendente
de Arrecadação,
Aceitação e Cobrança
do Sicredi

Fatos Relevantes de 2025

Virginia Silva da Cunha: Diante de um cenário extremamente dinâmico, o mercado de meios de pagamento mostrou-se desafiador, impulsionado pelo forte foco do Banco Central no fortalecimento da segurança do arranjo Pix, pelas evoluções nas formas de pagar e pelo esforço dos cartões em manter seu crescimento frente à competitividade dos demais emissores e ao avanço geral das soluções de pagamento. Nesse contexto, o modelo de negócio cooperativo, no qual o Sicredi está inserido, permanece aquecido e repleto de oportunidades.

Assim como no ano anterior, em termos de cartão de crédito, o Sicredi performou acima do mercado. Superamos a projeção de crescimento anual estimada pela Abecs, que era de 9 a 11% para cartão de crédito em 2025. Mantivemos a 7ª colocação no ranking de volume de faturamento de crédito entre todos os emissores de cartão de crédito do Brasil, segundo levantamento da CardMonitor – 3º trimestre de 2025. Vale ressaltar que, entre os 10 maiores emissores com faturamento acima de 10 Bi, fomos a instituição que mais cresceu no comparativo acumulado jan-set/25 x jan-set/24: crescimento de 22%. O que representa 2,7% da fatia de mercado.

O ano de 2025 confirmou que o mercado de pagamentos instantâneos continua em forte crescimento. Com a consolidação dos pagamentos via Pix em todos os ramos do mercado, vimos as transações P2B (pagamentos de pessoas físicas para empresas) crescendo ainda mais e com grande representatividade no arranjo, alçando o Pix a um patamar de volumetria superior ao mercado de débito e marcando território na indústria de meios de pagamento.

Tivemos o lançamento do Pix por Aproximação e do Pix Automático, assegurando simultaneamente o acompanhamento de todos os itens da agenda evolutiva do Banco Central. Além disso, avançamos no aprimoramento das experiências que geram valor direto para o negócio, com foco consistente no fortalecimento da segurança.

Fatos Relevantes de 2025 (continuação)

Essas evoluções também permitiram que a operação de aceitação do Sicredi siga em ritmo de crescimento consistente. Aumentamos a representatividade no mercado ano a ano, em 2025 registramos um crescimento no volume de transações de 20% no comparativo com 2024. Também tivemos o registro do maior valor transacionado da nossa histórica, com R\$ 91,4 bilhões.

Diante disso, o pilar estratégico de manutenção da estabilidade operacional permaneceu como prioridade máxima no nosso ecossistema de pagamentos, celebramos a manutenção dos índices de disponibilidade em padrões de excelência junto ao regulador.

No âmbito do Drex, foi concluída a segunda fase do piloto, durante a qual foram avaliados 13 casos de uso relacionados à tokenização, além de testes ampliados de soluções de privacidade. Ao término dessa etapa, verificou-se que a arquitetura tecnológica adotada não atendia plenamente aos requisitos definidos pelo Banco Central, o que levou à decisão pela sua descontinuidade. Conforme já comunicado pelo Banco Central, o projeto terá continuidade em 2026, com foco na análise e validação de uma nova abordagem tecnológica e na priorização do caso de uso de crédito colateralizado, visando prover mecanismos de garantia mais seguros, eficientes e alinhados às necessidades do sistema financeiro.

O Sicredi em 2025/26

Thiago Rossoni: Marcado como o Ano Internacional das Cooperativas pela ONU, 2025 foi de grandes realizações e importantes marcos para o Sicredi. Sempre tendo como propósito gerar prosperidade entre nossos associados e sociedade, mantivemos nossa trajetória de crescimento, levando o cooperativismo de crédito a cada vez mais brasileiros. Atingimos o marco de 3 mil agências distribuídas em mais de 2,2 mil municípios do país. Nossos colaboradores já são mais de 50 mil e, pelo segundo ano consecutivo, fomos reconhecidos como a melhor empresa para se trabalhar no Brasil pelo ranking GPTW.

Geramos mais de R\$ 25,5 bilhões em benefícios aos nossos associados a partir de fatores como taxas mais justas e distribuição de resultados e nosso investimento social total que, direcionado a programas e iniciativas de benefício à sociedade, superou R\$ 1 milhão por dia. Esses resultados se somam a marcos financeiros como, por exemplo, os mais de R\$ 250 bilhões em carteira de crédito e R\$ 450 bilhões em ativos, mas esses números só fazem sentido se gerarem impacto positivo entre as pessoas.

Em 2026, estaremos muito próximos de atingir o patamar de 10 milhões de associados ao Sicredi, assim como seguiremos ampliando nossa presença física e soluções digitais para que os benefícios do cooperativismo de crédito gerem ainda mais prosperidade em todas as regiões do Brasil.

Assimetria Regulatória

Thiago Rossoni: Entendemos que o Sistema Financeiro Nacional está sempre em evolução, buscando adequar-se às novas demandas geradas, principalmente, pelo avanço da tecnologia. Avaliamos que o Banco Central e demais órgãos reguladores fazem um trabalho muito competente no sentido de gerar equilíbrio regulatório entre os diferentes players do mercado financeiro, assegurando a competitividade e consequente benefício aos consumidores.

Cartões para a Alta Renda

Felipe Sessin: Inicialmente, vale destacar o papel estratégico dos cartões alta renda como produtos fidelizadores de relacionamento. Mais do que um meio de pagamento, eles funcionam como porta de entrada para ecossistemas financeiros mais amplos. Além disso, apesar de o público alta renda trazer custos maiores com benefícios (como salas VIP, programas de pontos e cashback), também concentram gastos mais elevados, mantêm investimentos e contratam produtos adicionais (como seguros, crédito).

Olhando para o futuro, a tendência não parece ser de desaceleração, mas sim de evolução e maior segmentação. O crescimento em volume de novos cartões *super affluents* pode se estabilizar, mas deve haver intensificação na personalização: benefícios mais flexíveis, experiências sob demanda, integração com o momento de vida dos portadores e maior uso de dados para ofertar vantagens relevantes para cada perfil. Ao mesmo tempo, é provável um ajuste que permita a entrega de benefícios, baseada na reciprocidade do portador, de modo a garantir que os benefícios sejam disponibilizados na proporcionalidade da rentabilidade com que cada um contribui.

Nossa expectativa é que o movimento deve continuar, mas menos baseado somente em benefícios padronizados e mais em valor percebido, exclusividade real e eficiência econômica — tanto para os usuários quanto para as instituições.

Inteligência Artificial

Felipe Sessin: No que tange Meios de Pagamento, temos visto a aplicação de IA muito voltada para melhorias operacionais de processos de backoffice, prevenção a fraudes e um pouco em modelos preditivos. Existem oportunidades relevantes para ampliar o impacto estratégico da IA além da eficiência interna, onde podemos destacar:

- **Personalização avançada de jornadas de produto e ofertas:** recomendações no momento da compra, precificação dinâmica, curadoria automática de benefícios, ofertas imediatas e inteligentes para estabelecimentos.
- **Gestão de riscos em tempo real (além das práticas já consolidadas):** apesar dos avanços em *churn* e inadimplência, ainda há espaço para evoluir para decisão de crédito transacional; intervenções automáticas e personalizadas baseadas em risco; monitoramento preditivo de riscos operacionais e regulatórios.
- **Operação de pagamentos mais inteligente e autoadaptável:** aplicação de IA em regras de negócio para maximizar aprovações; previsão de picos com ajuste automático de capacidade; detecção e correção proativa de falhas (AIOps); pagamentos através de agente autônomos.
- **Atendimento com agentes realmente autônomos:** assistentes multimodais com resolução fim a fim; antecipação de problemas antes do contato do cliente; explicações personalizadas sobre limites, transações e recusas.
- **Maior inteligência para estabelecimentos:** previsões de vendas e fluxo de caixa; *insights* sobre mix, perfil regional e comportamento de consumo; recomendações automáticas de campanhas; sugestões ótimas de antecipação de recebíveis.



Thierry Guihard
CEO da Pluxee Brasil

Fatos Relevantes de 2025

Em 2025, o mercado de Meios Eletrônicos de Pagamento deu um salto importante em maturidade. O crescimento dos cartões seguiu forte, mas o que realmente chamou atenção foi como o **pagamento por aproximação** virou hábito: hoje, pagar com um toque já é quase automático para o consumidor.

Ao mesmo tempo, o e-commerce continuou avançando em ritmo acelerado com **carteiras digitais, Pix e os modelos A2A** — transferências diretas entre contas, estão ganhando cada vez mais espaço na jornada de compra.

Outro ponto relevante foi a evolução do próprio ecossistema com o **Open Finance**. A integração entre contas e maior foco em segurança mostraram que o setor não está apenas crescendo em volume, mas em qualidade de experiência.

Esse movimento também chega de forma expressiva ao mercado de benefícios, que passa a operar em um ambiente mais digital, mais conectado e mais centrado no usuário, reforçando o papel dos benefícios como parte natural da vida financeira das pessoas.

A Pluxee em 2025/26

2025 foi um ano de crescimento e transformação para a nossa organização. Realizamos uma aquisição estratégica com a Benefício Fácil, que fortalece nossa atuação em mobilidade e nos posiciona de forma mais competitiva no vale-transporte, combinando tecnologia, inteligência e uma abordagem mais consultiva para as empresas. Em paralelo, seguimos avançando na construção da Pluxee como uma marca própria e cada vez mais reconhecida no mercado, unindo mais de 40 anos de experiência em benefícios, originados na Sodexo, a um posicionamento digital-first, inovador e orientado a dados.

Como parte desse movimento, reforçamos nosso papel como geradores de conhecimento para o setor, investindo em estudos proprietários como o The Happiness Index — plataforma britânica de tecnologia e RH que utiliza neurociência e inteligência artificial para medir engajamento, cultura organizacional e bem-estar. Essas análises ajudam líderes de RH a tomarem decisões mais estratégicas, com impacto direto na experiência do colaborador.

Nesse processo, reforçamos nosso papel como geradores de conhecimento para o setor: Os estudos conduzidos pela nossa área de pesquisas em 2025 mostraram que, apesar das transformações no mundo do trabalho, a principal prioridade do trabalhador continua sendo a alimentação. Vale-alimentação e vale-refeição seguem como os benefícios mais valorizados, refletindo o peso crescente desse custo no orçamento das famílias. Ao mesmo tempo, os dados levantados indicam que colaboradores que recebem benefícios apresentam níveis mais altos de satisfação e recomendação da empresa, reforçando o papel dos benefícios como ferramenta estratégica de atração, retenção e engajamento.

Para 2026, nossa expectativa é acelerar essa trajetória, ampliando nossa presença por meio da parceria com o Santander, aprofundando o uso de dados e tecnologia e fortalecendo nossa atuação como plataforma de benefícios. Nosso foco é seguir apoiando empresas na construção de experiências mais relevantes, humanas e conectadas à realidade financeira dos trabalhadores, combinando inovação, propósito e impacto real no dia a dia das pessoas.

Assimetria Regulatória

Bancos e fintechs ainda não operam em condições totalmente equivalentes do ponto de vista regulatório e tributário, nasceram sob modelos de negócio, perfis de risco e estruturas de supervisão diferentes. O que temos visto é um movimento gradual de aproximação, com mais atenção dos reguladores a temas como transparência, governança e proteção ao consumidor. Na prática, o caminho mais saudável é seguir avançando em ajustes que promovam maior equilíbrio competitivo, sem comprometer a inovação nem a segurança do sistema.

Cartões para a Alta Renda

Nos últimos anos, os cartões voltados à alta renda deixaram de ser apenas instrumentos de pagamento e passaram a funcionar como plataformas de relacionamento. A combinação de dados, tecnologia, parcerias e monetização indireta permitiu que esses produtos integrassem serviços financeiros, experiências e benefícios de forma muito mais fluida. Hoje, **o valor do cartão não está só no limite disponível, mas na sensação de pertencimento, no acesso a experiências e na conexão emocional que ele cria com a marca**, especialmente em contextos como viagens, lazer e consumo aspiracional.

Ao mesmo tempo, **programas de fidelidade** e vantagens deixaram de ser apenas mecanismos de pontos, descontos ou cashback e **passaram a se consolidar em plataformas de engajamento, baseados em curadoria, personalização e relevância no cotidiano**. Entendo que esse movimento tende a se intensificar, trazendo mais foco em relevância, hiperpersonalização, uso efetivo e integração entre pagamento, experiência e relacionamento de longo prazo.

Inteligência Artificial

Embora a IA tenha sido amplamente internalizada para ganhos de eficiência, o setor de meios eletrônicos de pagamento ainda representa muitas oportunidades para criação de valor para as pontas do ecossistema. No lado da aceitação, a IA pode ir além do processamento de transações ao atuar como um “CFO virtual” para os pequenos e médios varejistas, analisando fluxos de caixa e dados transacionais para recomendar antecipações de recebíveis sob medida ou sugerir combos de produtos que elevem o ticket médio. Essa inteligência é estendida ao onboarding e à gestão do ciclo de vida dos estabelecimentos, onde modelos preditivos garantem um credenciamento acelerado e mais robusto, validando automaticamente a consistência entre a atividade declarada e o comportamento real de venda, o que mitiga riscos de fraude antes mesmo de sua materialização.

Na perspectiva do usuário final, a grande fronteira reside na transformação do saldo de benefícios em uma ferramenta de bem-estar financeiro através de interfaces generativas de assistência. Em vez de uma consulta passiva de extrato, a IA deve atuar como um coach financeiro que orienta o trabalhador a otimizar o uso do saldo para que ele dure até o final do mês, sugerindo estabelecimentos com melhor custo-benefício e personalizando ofertas dentro das regras de cada produto.

Cartões de Benefícios

O Decreto 12.712/25 nasce com a proposta de modernizar o setor ao reforçar a interoperabilidade. Ao mesmo tempo, ao estabelecer tetos e condições comerciais de forma padronizada, ele altera de maneira relevante a lógica de como o mercado opera, transferindo parte relevante da competição para um ambiente regulado por preço. Os efeitos reais dessas mudanças ainda vão depender, em grande parte, de como a implementação acontecerá na prática.

No curto prazo, é natural que os estabelecimentos percebam ganhos em termos de condições comerciais. Por outro lado, quando os preços ficam mais engessados, existe o risco de reduzir a diferenciação entre as empresas de benefícios e diminuir o incentivo para investimentos em tecnologia, prevenção a fraudes, atendimento e qualificação da rede credenciada. Também pode haver um efeito de concentração no setor de benefícios, favorecendo os players com maior escala e tornando o ambiente mais desafiador para empresas menores e regionais.

Para empresas contratantes e trabalhadores, ainda não há uma relação direta que comprove que essas mudanças se traduzirão em redução efetiva no custo da alimentação. No fim, o desafio do setor será encontrar um ponto de equilíbrio: aumentar eficiência e concorrência sem transformar o mercado em um modelo excessivamente padronizado, menos inovador e com menor capacidade de investimento. Tudo isso sem perder de vista o papel social do benefício, que é garantir acesso à alimentação e proteger o poder de compra do trabalhador.

Open Finance

O Open Finance ajuda a tornar o sistema mais transparente e eficiente, ao permitir que as instituições conheçam melhor o perfil do cliente e ofereçam produtos e condições mais adequados, ao mesmo tempo em que simplifica a vida do consumidor, que não precisa atualizar seus dados em cada banco.

Apesar de o modelo já ser tecnologicamente maduro, a adoção ainda é limitada, principalmente por desconhecimento e receio em relação à segurança das informações. Por isso, eu colocaria o uso do potencial do sistema hoje em algo entre 3 e 4.

A consolidação do Open Finance vai depender menos de infraestrutura e mais de comunicação, educação e de casos de uso claros no dia a dia, que mostrem na prática tanto a segurança quanto o valor real em termos de acesso a crédito, melhores condições e maior integração dos dados financeiros.



Thomas Pillet
CEO na UP Brasil

Fatos Relevantes de 2025

Entendo que o avanço da IA na indústria foi o maior destaque, com aplicações no monitoramento de transações e fraudes de pagamento, além de perspectivas muito interessantes na frente de Agentic Commerce. Em breve, não será mais o consumidor que fará as compras e sim um agente de IA que executará o consumo – várias tendências nesse sentido apareceram na última NRF, a principal feira de varejo do mundo.

O ano de 2025 também foi marcado pela continuação de avanços no Pix, que ficou cada vez mais invisível e fluído na jornada do consumidor. Novas modalidades do sistema contribuíram para esse cenário, como o Pix por Aproximação e o Pix Automático. Isso posiciona o Brasil como um dos países pioneiros a nível internacional nos pagamentos A2A (account to account).

Por fim, a constante evolução do pagamento por aproximação (NFC), chegando a quase 70% das transações presenciais e passando a fazer parte dos hábitos dos consumidores, também marcou o mercado de Meios Eletrônicos de Pagamento em 2025.

A Up Brasil em 2025/26

O ano de 2025 foi marcado por avanços significativos nos fundamentos da Up Brasil. Como uma empresa de benefícios corporativos e serviços de valor agregado para o bem-estar dos trabalhadores, seguimos investindo na parte digital, renovando ou finalizando a renovação dos nossos sistemas operacionais destinados aos clientes RH e aos estabelecimentos, bem como o nosso sistema de crédito consignado.

Fazemos questão de oferecer uma experiência digital de ponta para cada parte do nosso público, o que resulta em uma consistência da avaliação positiva do nosso aplicativo, tanto no Android quanto no iOS. Várias propostas de valor foram integradas a ele ao longo do ano, permitindo vender produtos e serviços diretamente aos usuários. Isso também reflete nos progressos que registramos em termos de NPS e de nota no Reclame Aqui (estamos no Top 3 a nível nacional).

A segurança também não ficou para trás – consolidamos o nosso posicionamento no NIST Security Framework, que é um padrão internacional de nível de maturidade em termos de cibersegurança. Ainda implementamos uma célula antifraudes, cujo trabalho é não só de detectar eventuais golpes, mas também de trabalhar nos novos produtos (security by design).

Como perspectivas para 2026, vemos muitas oportunidades de crescimento de carteira de clientes – o desemprego segue historicamente baixo, com uma procura grande de produtos associados ao bem-estar dos trabalhadores. E vamos contar com a ajuda de nossas novas soluções que foram lançadas no final de 2025 ou vão estreitar em 2026.

Assimetria Regulatória

Enxergo que existem algumas diferenças nas questões regulatórias e tributárias.

Enquanto os bancos são submetidos a exigências prudenciais, de capital, liquidez e compliance mais amplas, muitas fintechs operam em atividades funcionalmente semelhantes, porém com um nível regulatório mais leve.

Na parte tributária, existem diferenças relevantes, especialmente em ISS, CSLL e PIS/Cofins – a reforma tributária pode abrir oportunidades nesse sentido.

Visando reduzir essas distorções, pode-se avaliar como aplicar mais o conceito de *“same activity, same risk, same regulation”*. A ideia não é aplicar o padrão mais exigente ou alto sistematicamente, mas de harmonizar obrigações operacionais de forma proporcional ao risco e à escala.

Cartões para a Alta Renda

A viabilização geralmente depende de uma estratégia ampla de captação e retenção do público de alta renda, cujas necessidades oferecem várias oportunidades de rentabilização, seja via serviços ou atendimento de alto padrão. Outro ponto para o sucesso desses produtos e benefícios é a associação a um posicionamento premium de marca.

Vejo que a tendência permanecerá, com demandas ainda maiores por hiperpersonalização, além do uso de IA e dados para antecipar desejos e necessidades não óbvios desse público.

Inteligência Artificial

A IA ainda pode ser mais usada em várias frentes pelos Meios Eletrônicos de Pagamento, impactando o consumidor na ponta. Identificação de fraudes é uma delas, com agentes trabalhando para consultar dados de várias bases em tempo real e avaliando o grau de probabilidade de golpe associado a uma transação — isso com uma assertividade muito maior do que no passado.

Também acredito muito na hiperpersonalização, com o uso de IA para conectar parceiros, dados (o open finance, por exemplo, dando acesso a um ecossistema extremamente amplo) e oferecendo benefícios e experiências muito mais coerentes com o que o consumidor precisa ou deseja. A antecipação de tendências de consumo, que pode levar a mais pagamentos eletrônicos, também deve ser afetada.

Hoje, temos experiências muito interessantes para prototipação de novas funcionalidades e MVPS. Antes, um desenvolvimento costumava demorar 3 ou 4 meses, mas agora conseguimos montar protótipos em questões de dias, permitindo testes de qualidade antes de passar para o desenvolvimento mais conceituado (esse também ampliado com IA). Baseado nisso, novas propostas de valor para o uso da IA nessa indústria podem surgir muito mais rapidamente.

Cartões de Benefícios

Como empresa de benefícios, entendemos que o PAT precisa evoluir, como sempre evoluiu. Hoje é um programa consolidado, reconhecido pela Organização Internacional do Trabalho, que completa 50 anos e atende cerca de 25 milhões de trabalhadores — levando em conta as famílias associadas, o impacto dele é ainda maior. Ou seja, qualquer mudança deve ser feita somente para o PAT ir para frente, não retroceder, e com muito cuidado para consolidar a conquista que ele representa para uma parte muito grande da sociedade.

As novidades introduzidas giram em torno de **prazos de repasse, taxas aplicadas às transações e obrigatoriedade do arranjo aberto para operadores com mais de 500 mil usuários** — esses três elementos até então eram baseados em negociações comerciais. Nesse sentido, o decreto representa uma interferência significativa no setor e na liberdade econômica.

Vale lembrar que, como empresa de médio porte, o negócio da Up Brasil está mais concentrado no Vale Alimentação (VA). Ou seja, os nossos principais interlocutores são os supermercados e não os restaurantes. Na questão dos **prazos de repasse**, visto da nossa janela muito focada no VA, a decisão de baixar para 15 dias é de difícil entendimento. Isso porque a grande maioria dos prazos de repasse mínimos girava em torno de 30 dias, ou seja, nada irreal — principalmente perante players que aplicam condições muito maiores aos seus próprios fornecedores (60 a 90 dias, se não mais, é uma condição comum).

Se o VA se tornou pré-pago para clientes RH do mercado privado, ainda existe a manutenção de prazos e rebates para os clientes RH do setor público, baseado no entendimento dos Tribunais de Contas de que há conflito entre as exigências do PAT e a legislação aplicável às licitações. Na dúvida, se aplica o que mais favorece aos órgãos públicos, ou seja, prazo e rebate.

Mesmo que o decreto tenha previsto um período de transição maior na questão dos prazos de repasse, justamente pela situação do mercado público (sendo 360 dias de transição para fluxos do mercado público contra 90 dias para fluxos dos clientes RH privados), essa medida introduziu uma complexidade enorme, já que até então não existia essa diferenciação. Isso resultou na pressa para uma adaptação sistêmica pesadíssima, que envolve mensalmente bilhões de reais de transações.

Resumindo: determinar um prazo de repasse mais curto para *retailers* que já trabalham com um capital de giro muito favorável parece resolver um problema que não existia. Em compensação, isso afeta drasticamente o modelo de negócios dos operadores do PAT e suas capacidades de inovar.

Na parte econômica, todos os players do setor são impactados — alguns mais duramente do que outros pela dependência que têm dos produtos financeiros. Quem não tiver uma posição financeira consolidada ou um acionista sólido pode quebrar nesse movimento. Já os players que conseguirão se manter serão afetados no modelo de negócios e na capacidade de investimento, sendo que os níveis de segurança exigem bastante recurso.

Na questão do **teto de taxa**, é interessante notar que o debate já ocorreu na França. Lá a Autoridade da Concorrência se pronunciou contra, pela medida apresentar vários vieses, um deles sendo o de convergência das taxas ao redor do teto (o estabelecimento que estava acima do teto baixa as taxas, mas o estabelecimento que estava abaixo do teto sobe as taxas). Como alternativa, essa Autoridade recomendou mecanismos que reduzissem o desequilíbrio de força entre players (pequeno restaurante vs grande player de benefícios e pequeno operador PAT vs grande supermercado).

Por aqui, a interoperabilidade (dependendo da maneira como for implementada) pode ser um mecanismo efetivo. Ela é prevista no decreto, porém suas modalidades de implementação ainda não são totalmente conhecidas. Defendemos esse mecanismo, como empresa e como membros da ABBT (Associação Brasileira das Empresas de Benefícios ao Trabalhador), mas esse é um recurso que vai demorar para chegar e que poderia ser muito menos invasivo na liberdade econômica.

Além de ter um impacto significativo no modelo econômico dos operadores PAT, o teto de taxa pode levar a ainda mais concentração no setor. Já existiam diferenças significativas entre pequenos e grandes players nas estruturas de custos (adquirência, por exemplo). Com o teto, pode surgir mais uma: entre os que conseguirão se aproximar do teto (pelo volume que representam) e os demais, que não terão esse poder de barganha perante os supermercados. Esse desequilíbrio adicional pode levar à incorporação de players menores por maiores, gerando ainda mais concentração, na contramão do que se busca.

Na questão da **obrigatoriedade do arranjo aberto**, a curadoria da rede (situação cadastral em dia, venda de alimentos, vigilância sanitária em dia, auditoria e eventual descredenciamento) passa a ser terceirizada, sem oferecer o mesmo nível de garantia para os RHs e os trabalhadores. Esse movimento também gera muitas dúvidas no setor e em outras partes da sociedade, como os sindicatos de classe.

Apenas quem ganha nesse novo cenário são os *retailers* – ao contrário do que se fala, os trabalhadores não devem enxergar nenhum impacto no bolso, já que o setor da distribuição deixou muito claro que precisa de “recomposição de margem”, “acomodação para um setor muito competitivo”, dentre outros argumentos. E até mesmo se a totalidade do ganho fosse repassada (o que não deve acontecer), ela representa uma parte tão pequena do custo que infelizmente nem seria percebida.

Open Finance

Com o Open Finance podemos – como empresa – deixar de enxergar somente o que acontece no nosso ecossistema e passar a enxergar a vida financeira real do cliente, indo desde contas em outros bancos até demais meios de pagamento, padrões de consumo etc.

O desafio deixa de ser o acesso à maior quantidade de dados e torna-se criar mais valor com essas informações, com produtos e serviços que façam sentido para o consumidor, como oferta de crédito mais assertivas, seguros, entre outros.

Para uma empresa se tornar o hub financeiro central da vida dos clientes, eles devem enxergar valor ao usar a sua solução em detrimento de outras. Isso pode passar por uma UX mais simples ou transparente, por confiança (investimentos em antifraude, LGPD e recursos do tipo são inegociáveis) ou ainda pela capacidade de análise dos dados para levar as propostas de valor que farão sentido para o cliente.

Com a IA, as possibilidades devem aumentar ainda mais e, para um uso em patamar substancialmente mais alto, enxergo que serão necessários de dois a três anos.



Tiago Nicolaidis

Diretor de Produtos e Negócios da Realize CFI (Lojas Renner S.A.)

Fatos Relevantes de 2025

2025 foi marcado por uma transformação profunda nos meios eletrônicos de pagamento:

1. Consolidação dos pagamentos digitais e móveis, com mudança efetiva no comportamento do consumidor. A preferência por wallets e Pix se tornou predominante, reduzindo a dependência de cartões físicos e acelerando a digitalização da jornada de pagamentos.
2. Avanço consistente do *embedded finance* e dos pagamentos invisíveis, integrados à experiência do cliente em canais digitais. O pagamento deixou de ser um ato isolado e passou a ser parte fluida da jornada, reforçando engajamento e fidelização.
3. Crescimento da relevância de benefícios, como cashback e cupons, que se consolidaram como diferenciais competitivos na escolha do meio de pagamento, transformando a proposta de valor em um fator decisivo para atração e retenção de clientes.

A Realize CFI em 2025/26

2025 consolidou nosso posicionamento estratégico de gerar valor para o ecossistema de moda e *lifestyle* da Lojas Renner S.A. e de ser alavanca de engajamento e fidelização da base de clientes de todas as marcas da companhia. A integração entre dados de crédito e varejo, aliada à evolução das estratégias de cobrança e governança, permitiu aumentarmos a penetração e a rentabilização com foco em segmentos de alta qualidade.

A inovação foi um pilar essencial: avançamos na digitalização dos serviços financeiros, com autenticação via Face ID e as recompensas exclusivas, além de evoluir em automação e inteligência artificial para eficiência operacional. Essas iniciativas, somadas a um CRM altamente segmentado e jornadas conversacionais personalizadas, reforçaram nosso compromisso de sempre colocar o cliente no centro das nossas decisões.

Os resultados comprovam a eficácia da estratégia: **clientes cartonistas apresentam 50% mais frequência de compra, 150% maior gasto anual e engajamento 3x maior com o app, sendo responsáveis por 55% da base ultra fiel da marca Renner.**

Para os próximos anos, seguiremos acelerando a personalização da experiência de compra dos nossos clientes e evoluindo nossa proposta de valor, buscando, assim, ampliar a recorrência de compras e consolidar os Cartões Renner como referência em conveniência, benefícios exclusivos e engajamento, dentro de uma jornada *omni* cada vez mais integrada e inovadora.



Assimetria Regulatória

Ainda existe um descompasso regulatório entre bancos e fintechs.

De um lado, é necessário flexibilizar o acesso de novos entrantes e estimular a inovação. Por outro, é fundamental garantir mitigação de riscos sistêmicos e equilíbrio econômico entre os participantes. O excesso de flexibilização pode gerar fragilidades, como vimos em episódios recentes. Caminhos possíveis incluem maior harmonização regulatória e a criação de mecanismos de supervisão especializados, como agências vinculadas ao Banco Central, para assegurar concorrência saudável sem comprometer a estabilidade do sistema.

Cartões para a Alta Renda

O boom de cartões voltados à alta renda reflete uma estratégia de diferenciação em um mercado cada vez mais competitivo, em que benefícios como salas VIP e experiências exclusivas se tornaram ferramentas essenciais para aquisição e fidelização, mesmo entre clientes fora do perfil tradicional. Essa expansão exige investimentos relevantes e redução de margem no curto prazo, com o objetivo de prolongar o ciclo de vida do cliente. Para os próximos anos, a tendência é de consolidação, com estabilização dos benefícios e ajustes por parte dos players que não conseguirem avançar em estratégias de cross-sell e de rentabilização.

Inteligência Artificial

A inteligência artificial é um vetor estratégico, mas seu potencial ainda está longe de ser plenamente explorado. Há oportunidades relevantes em ofertas preditivas de crédito, que considerem não apenas histórico, mas propensão futura, aumentando assertividade e reduzindo riscos. No varejo, a hiper personalização da oferta continua sendo um desafio, pois demanda integrar canais físicos e digitais, meios de pagamento fluidos e logística ágil para atender à expectativa do cliente. Essas aplicações podem transformar a experiência e gerar ganhos significativos de fidelização e eficiência.

Cartões de Benefícios

As mudanças pedem equilíbrio: modernizam o modelo, ampliam a concorrência e a interoperabilidade, ao mesmo tempo em que exigem preservar a confiabilidade dos sistemas, a segurança dos dados e a sustentabilidade econômica do ecossistema. O caminho passa pelo avanço e pela adequação tecnológica, de forma a entregar opções mais eficientes e transparentes para os usuários, com adaptação responsável de processos por parte de emissores e credenciadoras, sem renunciar a estabilidade e previsibilidade.

Open Finance

O Open Finance tem potencial para redefinir a relação entre instituições e clientes, mas ainda estamos em estágio intermediário. Hoje, a proximidade e a experiência integrada continuam sendo os principais fatores de escolha do cliente, mesmo em um cenário de alta concorrência. A escala atual é cerca de 5, considerando adesão e compartilhamento de dados, mas com baixa representatividade em portabilidade e transações iniciadas. O horizonte para uso pleno é de médio prazo, à medida que evoluírem as integrações, a confiança do cliente e a oferta de soluções que agreguem valor real à jornada.

Confira a edição digital deste trabalho em
www.cardmonitor.com.br/relatorio-anual



www.cardmonitor.com.br

Empresas anunciantes

