

**19º CMEP**  
CONGRESSO DE MEIOS ELETRÔNICOS DE PAGAMENTO

abecs **55**  
anos

## Novas oportunidades para **expandir** **fronteiras de atuação em pagamentos** **eletrônicos**

14 de abril de 2026

BAIN & COMPANY 



## Aviso legal

Este material foi elaborado por André Mello, Antonio Cerqueiro e João Correa, sócios do escritório de São Paulo da Bain & Company, com apoio de um time liderado por Fabio Ventura e Ricardo van Dijk, também no escritório de São Paulo, para apresentação no CMEP e em outros fóruns considerados adequados pela Bain.

Sua reprodução, divulgação, distribuição ou compartilhamento, total ou parcial, é proibida sem o consentimento prévio e expresso da Bain & Company.

Os autores agradecem a Gabriel Laurelli, Julio Recalde e Camilo Iturra, da Bain & Company, por sua contribuição na construção desse estudo e projeções.

Para ter acesso à versão completa, favor entrar em contato com os autores através dos endereços de e-mail:

[andre.mello@bain.com](mailto:andre.mello@bain.com); [antonio.cerqueiro@bain.com](mailto:antonio.cerqueiro@bain.com); [joao.correa@bain.com](mailto:joao.correa@bain.com)

## Palestrante: André Mello, Sócio da Bain & Company



**André Mello** é Sócio na Bain & Company no escritório de São Paulo. Ele ingressou na Bain em 2010 e possui mais de 15 anos de experiência em consultoria estratégica.

André trabalhou com a alta gestão de grandes grupos nacionais e multinacionais em diversas indústrias, como serviços financeiros, especialmente em pagamentos (emissores, adquirentes, provedores de carteira digital, etc.), varejo (vestuário, supermercados, postos de gasolina e turismo), private equity, educação e indústrias, no Brasil, EUA e Canadá.

André participou de estratégias corporativas e de unidades de negócios, segmentação e fidelização de clientes, fusões e aquisições, reestruturação organizacional, estratégias de entrada no mercado e due diligences comerciais.

André é Engenheiro Mecatrônico, formado pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (Brasil). Ele possui um MBA pela Harvard Business School como Baker Scholar.

Contato: [andre.mello@bain.com](mailto:andre.mello@bain.com)



Agenda de  
hoje



1

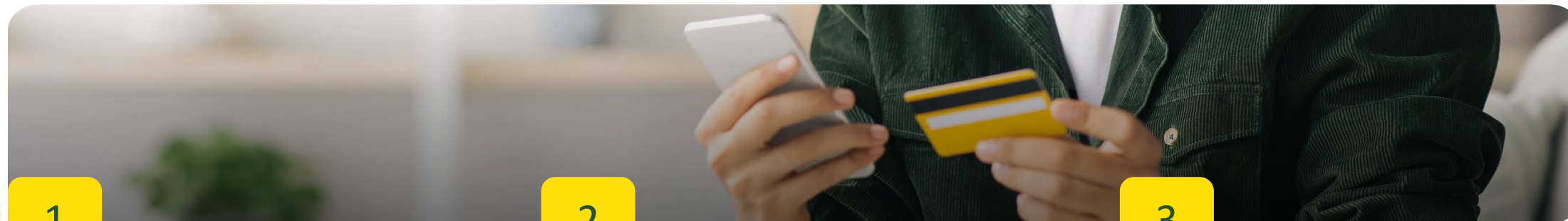
Atualização das projeções de  
saturação do mercado



2

Novas oportunidades para a  
agenda da indústria

## Ano passado, vimos algumas mensagens importantes sobre a saturação do mercado



1

### PCE não é adequado para medir mercado endereçável

Não considera variáveis importantes como:

- Consumo intermediário e informal
- Formação de capital
- Novas formas de consumo (ex.: bets, streamings etc.)

2

### TPV combinado também não mede corretamente o consumo

Sobreposições cada vez mais relevantes entre os diferentes meios

- PIX para pagar faturas
- PIX Parcelado

Informalidade gera consumo P2B no PIX P2P

3

### Saturação do mercado estava em ~80% em 2024

Mercado endereçável ajustado de R\$9,6T

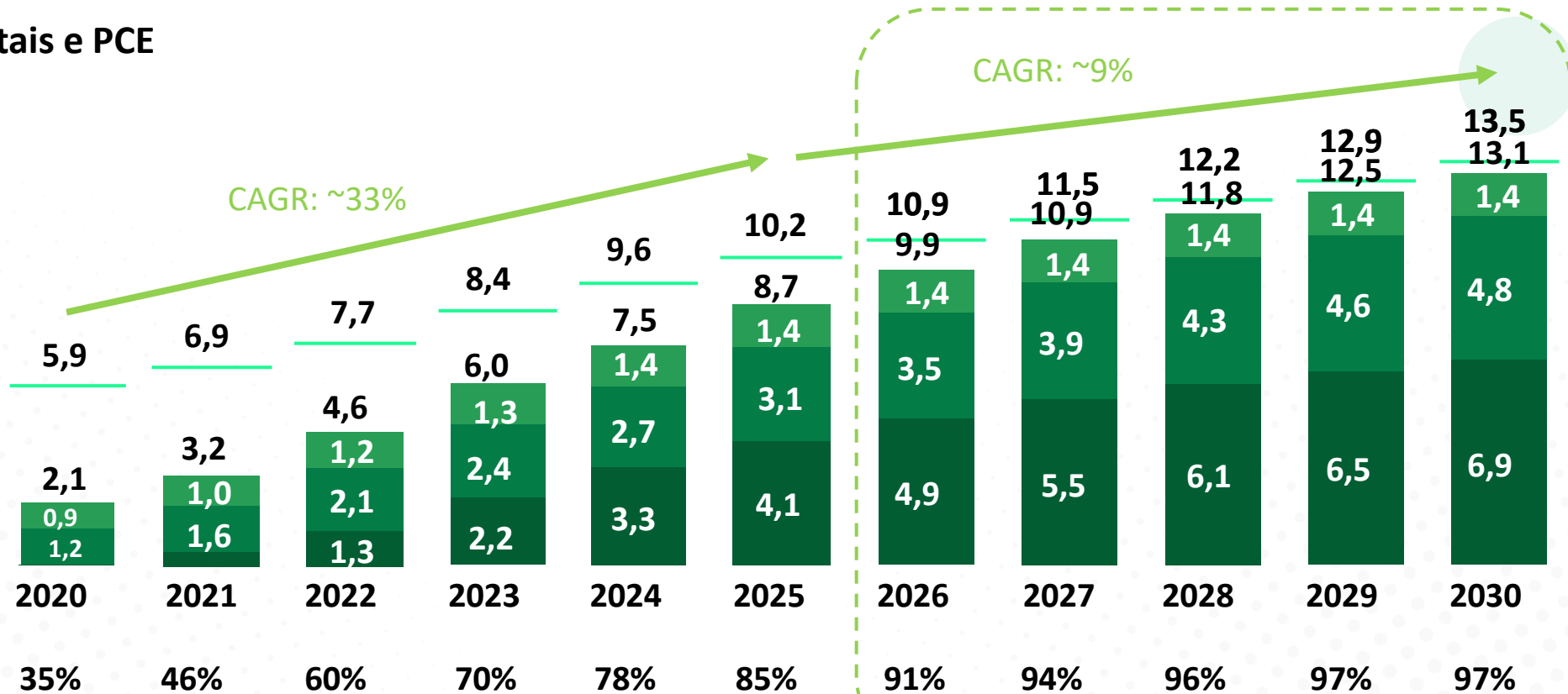
TPV combinado de R\$7,5T

# Projetamos crescimento saudável em 2026, mas com saturação em 2-3 anos

■ Pix P2B   
 — Mercado endereçável   
 ■ Cartão de Crédito   
 ■ Cartão de Débito e Pré-pago

## Pagamentos digitais e PCE

R\$ T



Penetração de pagamentos digitais

# Ano passado, dissemos que a Agenda da indústria deveria priorizar 10 temas para o futuro

Legenda – avanço no último ano

✓ Avanço substancial

⋯ Avanços marginais

P2B

EMISSORES

Buscar principalidade



Aumentar carteira financiada



Estreitar vínculo com demais serviços financeiros



BANDEIRAS

Manter proposta de valor superior de cartões  
(CX, anti-fraude etc.)



CREENCIADORAS

Oferecer serviços de valor agregado



Participar de outros serviços financeiros



Abraçar e integrar múltiplos trilhos com jornadas cruzadas



Maximizar eficiência



Ocupar espaços ainda disponíveis



B2B

Criar solução disruptiva e vencedora para B2B





Agenda de  
hoje



1

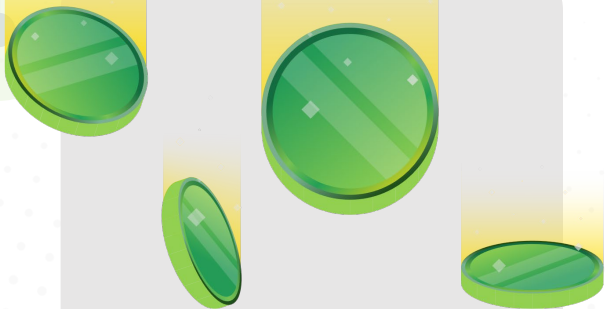
Atualização das projeções de  
saturação do mercado



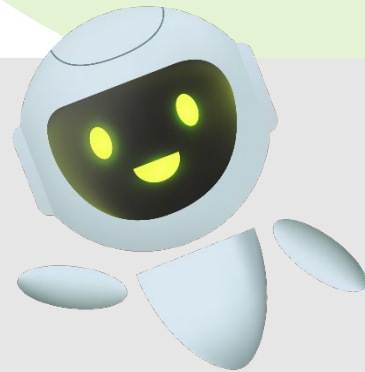
2

Novas oportunidades para a  
agenda da indústria

Algumas tendências tem ganhado corpo para  
criar oportunidades no mercado



Nova realidade com  
Stablecoins



Avanço do Comércio  
Agêntico



Segurança  
como proposta de  
valor



Novas  
fronteiras  
no B2B

Algumas tendências tem ganhado corpo para  
criar oportunidades no mercado



**Nova realidade com  
Stablecoins**



Avanço do Comércio  
Agêntico



Segurança  
como proposta de  
valor



Novas  
fronteiras  
no B2B

## Stablecoins fazem parte do mundo cripto, mas são atreladas a ativos fiduciários

Criptomoedas não possuem valor intrínseco



**Stablecoins, no entanto, possuem um lastro...**



**... que está concentrado em USD...**

Valor de mercado de stablecoins (2025, U\$B)



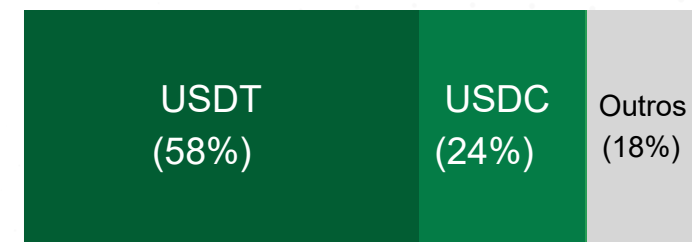
**... e cresceu muito até hoje**

Valor de mercado de stablecoins (2025, U\$B)

USD Coin   tether   PYUSD



2025



Os diferentes casos de uso para pagamentos trazem efeitos distintos para a indústria

Chance de tração no curto prazo

Alta

Média

Baixa

### Principais casos de uso de stablecoins para pagamentos

<p>Alta</p> <p><b>Cross-border/ Remittances</b></p>	<p>Alta</p> <p><b>Acesso global ao dólar</b></p>	<p>Média</p> <p><b>Pagamentos B2B em geografias com fricção</b></p>	<p>Média</p> <p><b>Liquidação</b></p>
<p>Média</p> <p><b>Folhas de pagamento globais</b></p>	<p>Baixa</p> <p><b>Pagamentos P2P</b></p>	<p>Baixa</p> <p><b>Micropagamentos</b></p>	<p>Baixa</p> <p><b>Ativo para liquidez</b></p>

Emissores, adquirentes e bandeiras devem calibrar sua proposta de valor aos principais casos de uso e suas possíveis implicações

## Em cross-border e transações internacionais, stablecoins podem mudar materialmente a indústria



Boa parte da indústria depende da rentabilidade desses pagamentos

Maturidade das evoluções

● Baixa ▲ ● Alta

### Bandeiras

- Desenvolver trilhas híbridas (fiat + stablecoins) para múltiplas moedas
- Criar interoperabilidade on/off-ramp nativo
- Criar padrões técnicos (ex.: KYC, travel rule)

### Emissores

- Oferecer carteiras multi-moeda com taxas atrativas
- Integrar diretamente com blockchains
- Reforçar controles e competências

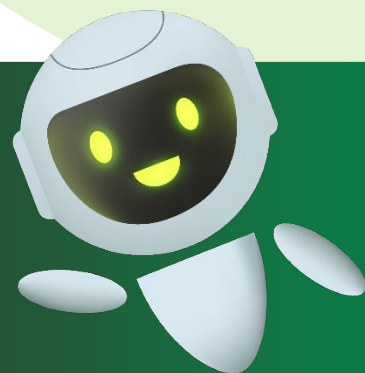
### Adquirentes

- Facilitar o pagamento e recebimento de cartões carregados com stablecoins
- Aprimorar controle de fraude focado em blockchain

Algumas tendências tem ganhado corpo para  
criar oportunidades no mercado



Nova realidade com  
Stablecoins



Avanço do Comércio  
Agêntico



Segurança  
como proposta de  
valor



Novas  
fronteiras  
no B2B

Agentes mudam interfaces, com alguns players melhor posicionados para controlar a interação com o consumidor



### Varejistas

Controlam o relacionamento atual de compra



### Big techs

Concentram maior parte da atenção digital



### LLMs

Possuem alta penetração de uso e pesquisa



### IFs/Emissores

Concentram vida financeira e confiança do consumidor

Mais restrito ao próprio ecossistema

amazon

Podem adentrar múltiplos ecossistemas



Meta

Gemini



ChatGPT

citi

CHASE



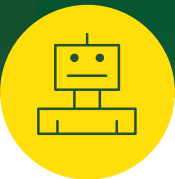
T Todos

E Emissores

A Adquirentes

B Bandeiras

Diante dessas mudanças no mercado, há diversas **implicações estratégicas** para os players



### Construir o “CFO pessoal” dos consumidores

- Conquistar a interface financeira principal do consumidor **E**
- Transformar dados e crédito em recomendações acionáveis
- Criar confiança para pagamentos delegados por agentes **E**

**T**



### Disputar o “top of wallet” algorítmico

- Proposta de valor **clara e quantificável** **E**
- Incentivos **otimizados para algoritmos** **E**
- Redesenho de oferta e **precificação aos merchants** **A**



### Tornar pagamentos programáveis e inte-gráveis com agentes

- Integração nativa com **plataformas de agentes** **T**
- APIs de pagamento e **autorização robustas** **T**
- Pagamentos automáticos **sem intervenção do usuário** **E** **B**
- **Repensar CX** com intervenções humanas pontuais **E** **A**



### Reconfigurar infraes-estrutura e protocolos de segurança e risco

- Novos modelos de autenticação devido à delegação **T**
- **Monitoramento e guardrails** para agentes **T**
- Redefinição de **responsabilidades** **T**

Algumas tendências tem ganhado corpo para  
criar oportunidades no mercado



Nova realidade com  
Stablecoins



Avanço do Comércio  
Agêntico



Segurança  
como proposta de  
valor



Novas  
fronteiras  
no B2B

## Diferenciação virá de olhar para proteção do cliente como motivo de engajamento

### Antes

Segurança como forma de **evitar perdas**

Funciona no plano de fundo sem o cliente pensar

Potencial fricção com o usuário

#### EXEMPLOS

- Motor antifraude e score de risco
- Autenticação de acesso com biometria

### Hoje

Segurança para evitar perdas mas com **menor fricção** para usuários

Da autonomia de uso para o usuário

Menor fricção com o usuário

- Travas via *geofencing*
- Cartões virtuais temporários

### Futuro

Segurança como **funcionalidade core** do produto

Se torna elemento-chave e vendável do produto

Motivo de escolha do usuário

- Validação multi-fatorial *always-on*
- Gestão proativa de exposição
- Proteção física integrada

Algumas tendências tem ganhado corpo para  
criar oportunidades no mercado



Nova realidade com  
Stablecoins



Avanço do Comércio  
Agêntico



Segurança  
como proposta de  
valor



Novas  
fronteiras  
no B2B

Gastos que  
tradicionalmente funcionam  
em cartões

Outros tipos  
de transações e  
movimentações B2B

Universo de pagamentos  
entre empresas tem

**dois mundos**

Gastos que  
tradicionalmente funcionam  
em cartões

Outros tipos  
de transações e  
movimentações B2B

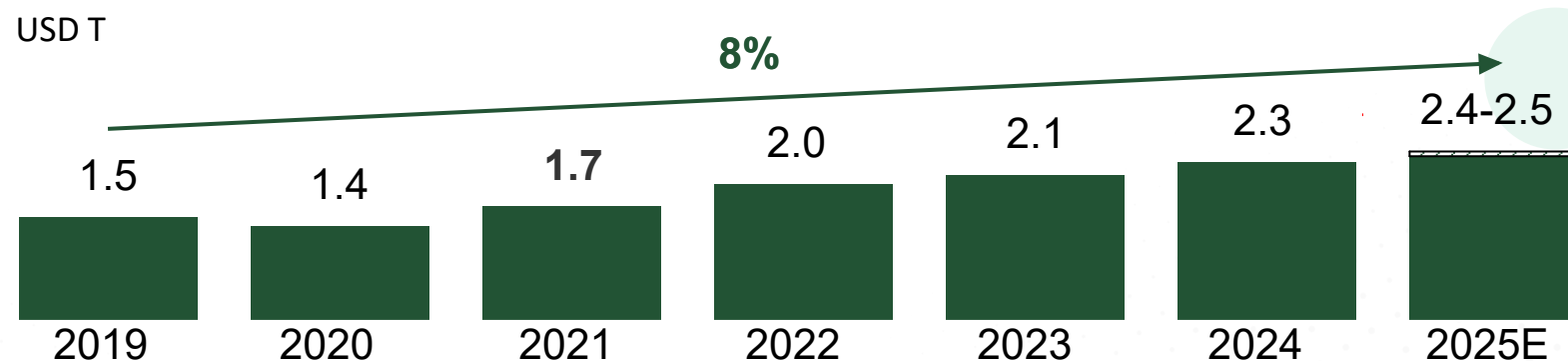
Universo de pagamentos  
entre empresas tem

**dois mundos**

## Tendência nos Estados Unidos mostra avanço no mercado de cartões PJ

Cartões PJ têm  
apresentado crescimento  
robusto...

... e ganhado cada vez  
mais espaço no B2B



## Expandir esse mercado exige a atuação em 5 grandes frentes

### Alavancas de Valor



Proposta além do cashback, com benefícios setoriais e serviços financeiros integrados



Ecosistema integrado e modular com crédito, capital de giro e serviços *plug-and-play*



Experiência sem atritos, multimodal, multi-perfil e proativa, com automação e suporte humano



GTM focado em retenção, com gestão ativa e prioridade em PMEs e *Middle Market*



Dados e IA para crédito dinâmico, otimização de gastos e controles em tempo real

Gastos que  
tradicionalmente funcionam  
em cartões

Outros tipos  
de transações e  
movimentações B2B

Universo de pagamentos  
entre empresas tem

**dois mundos**

O mercado de pagamentos B2B é de ~R\$11T,  
com ampla oportunidade de atuação



Players precisam pensar de forma **criativa** para ampliar o mercado



**Economics diferenciados e adequados**

Adequa os meios à realidade de valores, prazos e custos de transações B2B



**Cartão como veículo de crédito estruturado**

Transforma cartão em solução de capital de giro, capturando fluxos alternativos



**Automação e tokenização de credenciais**

Reduz risco, erros e fricção no processo, facilitando escolha do meio de pagamento



**Aceitação viabilizada via soluções inovadoras**

Expande trilhos de cartão sem exigir mudança comportamental do receptor



**Dados, risco e antifraude como proposta de valor**

Reduz risco, viabiliza mais acesso à crédito e sustenta margem

# A indústria deve seguir com as agendas do ano passado, mas incorporar mais temas de ampliação de mercado

Legenda  Novos

P2B

EMISSORES

Buscar principalidade

Aumentar carteira financiada

Estreitar vínculo com demais serviços financeiros

BANDEIRAS

Manter proposta de valor superior de cartões (CX, anti-fraude etc.)

CREENCIADORAS

Oferecer serviços de valor agregado

Participar de outros serviços financeiros

**Investir e inovar nas interfaces e trilhos de pagamentos para comércio agêntico**

**Posicionar segurança como parte core da proposta de valor**

**Avançar na disseminação de stablecoins e digital assets**

Abraçar e integrar múltiplos trilhos com jornadas cruzadas

Maximizar eficiência

Ocupar espaços ainda disponíveis

B2B

Criar solução disruptiva e vencedora para B2B,

**começando por cartão PJ**

Esse cenário gera a necessidade de questionamentos abrangentes para garantir foco no que trará mais valor

1

### *Where to play*

Quais são as oportunidades e quem são seus **clientes prioritários**?

2

### *How to win*

Quais são os **diferenciais competitivos** para vencer nessas oportunidades?

3

### **Modelo operacional e priorização**

Há **clareza de prioridades** e investimento de **esforço, talento e capital** nos lugares certos?

4

### **Dados e tecnologia**

Suas fundações **tecnológicas e de dados** estão prontas para habilitar essa revolução?



**Obrigado!**



**André Mello**

andre.mello@bain.com



**Antonio Cerqueiro**

antonio.cerqueiro@bain.com



**João Correa**

joao.correa@bain.com