FACULDADE FIPECAFI

PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL
EM CONTROLADORIA E FINANÇAS

SUZANE ZACARIAS BECATINI

Estratégias de operadoras de cartões de crédito e bancos frente ao impacto do PIX

SÃO PAULO
2025

SUZANE ZACARIAS BECATINI

Estratégias de operadoras de cartões de crédito e bancos frente ao impacto do PIX

Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças da Faculdade FIPECAFI, para a obtenção do título de Mestre Profissional em Controladoria e Finanças.

Orientadora: Profa. Dra. Juliana Ventura Amaral

SÃO PAULO

2025

FACULDADE FIPECAFI

Prof. Dr. Welington Rocha

Diretor Presidente

Prof. Dr. Fernando Dal-Ri Murcia

Diretor de Pesquisa

Profa. Dra. Eliana Rodrigues

Diretora de Cursos

Prof. Dr. Paschoal Tadeu Russo

Coordenador do Curso de Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças

Catalogação na publicação

Serviço de Biblioteca da Faculdade FIPECAFI

Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis Atuárias e Financeiras (FIPECAFI)

Dados fornecidos pelo (a) autor (a)

FICHA CATALOGRÁFICA

B388e Becatini, Suzane Zacarias

Estratégias de operadoras de cartões de crédito e bancos frente ao impacto do PIX. / Suzane Zacarias Becatini. -- São Paulo, 2025.
46 p. il. col.

Dissertação (Mestrado Profissional) - Programa de Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças – Faculdade FIPECAFI Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis Atuárias e Financeiras
Orientador: Profa. Dr.ª Juliana Ventura Amaral.

1.PIX. 2. Meios de pagamento. 3. Cartões. 4. Estratégia. 5. Inovação. I. Profa. Dr.ª Juliana Ventura Amaral.

657.8

Bibliotecária: Greicyene Hamaguchi Ueki CRB-8/10667

SUZANE ZACARIAS BECATINI

Estratégias de operadoras de cartões de crédito e bancos frente ao impacto do PIX

Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças da Faculdade FIPECAFI, para a obtenção do título de Mestre Profissional em Controladoria e Finanças.

Aprovado em: 08/08/2025

Profa. Dra. Juliana Ventura Amaral
Faculdade FIPECAFI
Professora Orientadora – Presidente da Banca Examinadora

Profa. Dra. Fabiana Lopes da Silva
Faculdade FIPECAFI
Membro Interno

Prof. Dr. Rodolfo Leandro de Faria Olivo
Fundação Instituto de Administração
Membro Externo

SÃO PAULO

2025

RESUMO

Becatini, S. Z. (2025). *Estratégias de operadoras de cartões de crédito e bancos frente ao impacto do PIX* (Dissertação de Mestrado). Faculdade FIPECAFI, São Paulo, SP, Brasil.

Esta pesquisa tem como objetivo analisar os impactos do sistema de pagamentos instantâneos PIX sobre as operações com cartões de crédito e débito no Brasil, com foco nas estratégias adotadas por instituições financeiras para mitigar riscos e explorar oportunidades. O estudo adota uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória, com base em entrevistas semiestruturadas realizadas com profissionais do setor de meios de pagamentos vinculados ao Conglomerado CAIXA. A análise de conteúdo foi conduzida a partir de categorias previamente definidas: impacto do PIX nos cartões de crédito, impacto nos cartões de débito, mudanças no comportamento do consumidor e perspectivas sobre o futuro dos meios de pagamentos. Os resultados indicam que, embora o cartão de crédito mantenha certa resiliência por conta do parcelamento, o cartão de débito perdeu relevância frente ao PIX. Observou-se ainda uma transformação significativa na experiência de consumo, exigindo estratégias mais centradas no cliente. A pesquisa contribui para o debate acadêmico ao integrar teorias da Difusão da Inovação e As Cinco Forças de Porter, e oferece subsídios práticos para a formulação de políticas e ações estratégicas no setor. Por fim, propõe-se a ampliação do debate sobre o papel das instituições tradicionais em um cenário de crescente digitalização e competição.

Palavras-chave: PIX. Meios de pagamento. Cartões. Estratégia. Inovação.

ABSTRACT

Becatini, S. Z. (2025). *Strategic Responses of Credit Card Companies and Banks to the Impact of PIX* (Masters Dissertation). Faculdade FIPECAFI, São Paulo, SP, Brasil.

This research aims to analyze the impacts of the instant payment system PIX on credit and debit card operations in Brazil, focusing on the strategies adopted by financial institutions to mitigate risks and seize emerging opportunities. The study adopts a qualitative and exploratory approach, based on semi-structured interviews conducted with professionals from the payment industry within the CAIXA financial conglomerate. Content analysis was carried out guided by predefined categories: the impact of PIX on credit cards, on debit cards, changes in consumer behavior, and perspectives on the future of payment methods. The results indicate that, while credit cards remain resilient due to features such as installment payments, debit cards have lost ground to PIX. The interviews also revealed a significant transformation in the consumer experience, highlighting the need for more customer-centric strategies. The research contributes to academic literature by integrating the theories Diffusion of Innovations and Porter's Five Forces, and provides practical insights for policy-making and strategic planning in the financial sector. Finally, it encourages further discussion about the role of traditional institutions in an increasingly digital and competitive environment.

Keywords: PIX. Payment methods. Cards. Strategy. Innovation

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 7
1.1 Contextualização 7
1.2 Problema e Objetivos 9
1.2.1 Objetivo Geral 9
1.2.2 Objetivos Específicos 10
1.3 Justificativas 10
2 REFERENCIAL TEÓRICO 14
2.1 Teoria da Difusão da Inovação 14
2.2 Fatores Associados ao Uso de um Meio de Pagamento 14
2.3 As 5 Forças de Porter 15
2.4 Mercado de Meios de Pagamentos 17
2.4 A Implementação do PIX no Brasil 22
2.5 Proposições 23
2.5.1 Proposição 1 24
2.5.2 Proposição 2 24
2.5.3 Proposição 3 25
2.5.4 Proposição 4 25
2.5.5 Sumário das Proposições de Pesquisa 25
3 MÉTODOS 27
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS 31
4.1 Impacto do PIX nas Transações de Cartão de Crédito 31
4.2 Impacto do PIX nas Transações de Cartão de Débito 31
4.3 Inovações Tecnológicas como Estratégia de Mitigação 32
4.4 Parcerias Estratégicas e Inovação Tecnológica 33
4.5 Mudanças no Comportamento do Consumidor 34
4.6 Perspectivas sobre o Futuro de Meios de Pagamentos 34
4.7 Síntese dos Achados 35
4.7 Síntese das Proposições 38
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 40
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA 45
APÊNDICE B - PROTOCOLO PARA SELEÇÃO DOS ENTREVISTADOS 46

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

O presente trabalho investiga o impacto do Sistema de Pagamentos Instantâneos (PIX) no mercado de meios de pagamentos no Brasil, com foco principalmente nas operações de cartão de crédito e débito no Brasil e nas estratégias adotadas por operadoras de cartões e bancos frente a esse impacto.

O sistema financeiro brasileiro tem se destacado historicamente por adotar inovações com agilidade e, em alguns casos, liderar transformações relevantes mesmo em comparação a países desenvolvidos. Um dos marcos iniciais foi a implantação dos caixas eletrônicos (ATMs) no país, ainda na década de 1980, como parte dos esforços de modernização dos bancos nacionais. Segundo Coelho (2007), a disseminação dessas máquinas automatizadas foi fundamental para a ampliação do acesso a serviços bancários em horários estendidos, impulsionando a bancarização.

Outro exemplo relevante foi a modernização do sistema de compensação de cheques, que, no Brasil, passou por avanços notáveis desde os anos 1990. O país foi pioneiro na digitalização do processo de compensação, por meio da compensação eletrônica de cheques, coordenada pelo Banco Central do Brasil (BCB), o que garantiu agilidade, segurança e redução de custos operacionais (Banco Central do Brasil, 2023).

No início dos anos 2000, foi lançada a Transferência Eletrônica Disponível (TED), permitindo liquidação em tempo real no sistema financeiro nacional. Em contraste com modelos internacionais que utilizavam processos com compensações em D+1 ou mais, a TED brasileira posicionou-se como uma solução eficiente, segura e bastante utilizada para transferências de alto valor entre bancos (Banco Central do Brasil).

O Brasil reafirmou seu protagonismo global com o lançamento do Pix, sistema de pagamentos instantâneos desenvolvido pelo Banco Central e lançado em 2020. Em menos de um ano, o Pix superou o número de transações com cartões de débito, transformando profundamente o comportamento dos consumidores e impactando a estrutura de receitas das instituições financeiras (Cabral, 2024). Sua adoção acelerada, inclusive por populações historicamente desbancarizadas, é frequentemente citada como referência internacional de sucesso na democratização dos pagamentos digitais (Ferreira, 2022; Hartman et al., 2020).

Com objetivo de facilitar as transações entre pessoas, com empresas e até mesmo entre órgãos do governo, e ainda, visando a ajudar na digitalização dos pagamentos e inclusão financeira no Brasil (O QUE é o PIX, 2021), o lançamento do PIX em novembro de 2020 foi um marco na história dos meios de pagamento no Brasil, oferecendo uma alternativa rápida, segura e barata para transferências eletrônicas de dinheiro.

Conforme informações divulgadas pelo Banco Central do Brasil, o PIX foi desenvolvido como um meio de pagamento abrangente, que permite realizar qualquer pagamento ou transferência, anteriormente feitos por meio de TED, cartão ou boleto, utilizando apenas um aparelho celular ou um computador (Banco Central do Brasil, 2021).

As transferências bancárias tradicionais no Brasil incluem transferências simples entre contas de uma mesma instituição ou TED entre instituições diferentes. O PIX surge como uma opção adicional, diferenciando-se dos métodos tradicionais ao não exigir informações detalhadas sobre a conta do destinatário. Uma das principais vantagens do PIX é a ausência de restrições de horário e dia, permitindo transações 24 horas por dia, sete dias por semana, com os recursos sendo creditados em poucos segundos, independentemente da instituição envolvida, seja banco, *fintech* ou instituição de pagamento (Banco Central do Brasil, 2021).

Ao contrário das transações com boleto, que requerem a leitura de um código de barras e podem demorar para compensar, o PIX utiliza QR Codes e processa os pagamentos em tempo real, notificando imediatamente tanto o pagador quanto o recebedor. Além disso, as transações de pagamento com cartão de débito geralmente exigem o uso de maquininhas, enquanto o PIX permite que as operações sejam realizadas diretamente pelo celular, sem a necessidade de dispositivos adicionais. O PIX também tende a apresentar um custo de aceitação mais baixo, devido

a uma estrutura menos complexa e com menos intermediários envolvidos (Banco Central do Brasil, 2021). A Figura 1 sumariza os benefícios do PIX.



Figura 1. Benefícios do PIX
Fonte: Banco Central do Brasil – O que é o PIX?

Diante da inovação do PIX, é crescente o debate em torno de quais são os efeitos dessa forma de pagamento digital no mercado de meios de pagamentos do país. Enquanto alguns *players* avaliam o surgimento do PIX como uma ameaça, outros encaram como uma oportunidade para ampliação da sua participação no mercado de meios de pagamentos.

De acordo com Chaudhuri et al (2022), as transações de pagamento digital cresceram rapidamente nos mercados emergentes, à medida que a pandemia de COVID-19 acelerou as mudanças para pagamentos sem contato e comércio eletrônico. Segundo os autores, os pagamentos digitais proliferaram, as transferências de conta para conta em tempo real decolaram e os principais *players* do setor formaram novas parcerias para acessar recursos e ampliar sua base de clientes.

Nos países emergentes, o crescimento da utilização de pagamentos digitais tem sido notavelmente acentuado, impulsionado por diversos fatores que incluem a ampla penetração de tecnologias móveis, a inovação em *fintechs* e a necessidade de soluções acessíveis e eficientes para populações sub-bancarizadas. A implementação de sistemas como o Aadhaar na Índia, que integra identificação biométrica com plataformas de pagamento digital, e o M-Pesa no Quênia, que permite transferências de dinheiro através de celulares, exemplificam como a adoção de tecnologias digitais pode superar barreiras tradicionais de acesso aos serviços financeiros. Esses avanços têm promovido uma inclusão financeira significativa, permitindo que grandes segmentos da população, anteriormente excluídos do sistema bancário formal, acessem e utilizem serviços financeiros básicos (Vargas, 2020).

No Brasil, a recente introdução do PIX pelo Banco Central segue essa tendência, oferecendo transferências instantâneas e de baixo custo, e potencializando a inclusão financeira ao facilitar pagamentos e transações para milhões de brasileiros. O sucesso dessas plataformas em países emergentes destaca a importância de tecnologias digitais na democratização do acesso

financeiro, promovendo não apenas conveniência, mas também segurança e eficiência nas operações financeiras diárias (Vargas & Santos, 2020).

De acordo com os dados do *The Global Payments Report* (2021), verifica-se que o dinheiro em espécie representou 38% dos pagamentos em pontos de venda físicos na América Latina, seguido pelo cartão de crédito (26%), débito (23%) e carteiras digitais (6%) (Worldpay, 2021).

Nesse contexto, o presente estudo se debruça também sobre as mudanças ocorridas no mercado de meios de pagamento brasileiro, promovida, em grande parte, pelos órgãos reguladores a fim de impulsionar a competitividade desse mercado, e, pela mudança de comportamento dos consumidores.

Cabe destacar o trabalho de Ferreira (2022), que inicialmente apresenta o histórico de reformas regulatórias ocorridas no Brasil que viabilizaram a entrada de novos atores digitais no mercado de pagamentos. Em seguida, o estudo apresenta a indicação de uma nova transformação em curso, impulsionada pela crescente convergência entre economia digital, plataformas de tecnologia e novos modelos de negócio em pagamentos. Posteriormente, o estudo traz a iniciativa de pagamentos instantâneos como resposta do órgão regulador brasileiro aos desafios do ambiente digital.

Os efeitos da pandemia causados pela COVID-19 contribuíram para acelerar ainda mais a transformação do setor de meios de pagamentos no Brasil, à medida que impactaram radicalmente o comportamento dos consumidores. De acordo com Ferreira (2022) e Didenko et al. (2020), as medidas sanitárias de distanciamento social desafiaram o poder público a encontrar alternativas para o envio célere de auxílios emergenciais e recursos financeiros à população.

Nesse contexto, o governo federal brasileiro realizou transferências de auxílio para aproximadamente 66 milhões de pessoas, utilizando contas digitais criadas por meio do aplicativo Caixa Tem, desenvolvido pela Caixa Econômica Federal. Para muitos desses usuários, essa foi a primeira experiência com transações financeiras e pagamentos digitais, representando uma mudança significativa de comportamento em relação à adoção de novas tecnologias de pagamento (Hartman et al., 2020).

Considerando que o PIX oferece uma alternativa mais rápida e, em alguns casos, mais econômica para transações financeiras, isso pode gerar uma diminuição do uso de cartões de débito para transações. Por outro lado, o impacto nos cartões de crédito pode ser menos pronunciado, uma vez que esses continuam a oferecer vantagens específicas como a possibilidade de parcelamento e programas de recompensas, que não são replicados pelo PIX.

1.2 Problema e Objetivos

A introdução do PIX como meio de pagamento instantâneo e a crescente popularidade das moedas digitais representaram uma significativa mudança de curso no mercado financeiro, especialmente impactando as operações tradicionais com cartões de débito e crédito. Esta dissertação busca, portanto, investigar as estratégias adotadas por operadoras de cartões de crédito e bancos para mitigar os impactos negativos nas operações de cartões de crédito e débito, mantendo sua relevância e competitividade no setor.

Convertendo a situação problema para a forma interrogativa, tal como Kerlinger (1980) sugere, chega-se à seguinte questão de pesquisa: **Quais estratégias adotadas por operadoras de cartões de crédito e bancos para enfrentar os desafios impostos pelo PIX?**

Esse problema é abordado com uma análise aprofundada da percepção de profissionais do setor de meios de pagamentos que atuam no conglomerado CAIXA. Vale mencionar que o Conglomerado CAIXA é um dos maiores grupos financeiros da América Latina tendo em 2023, detido aproximadamente 20% de market share do volume transacionado em cartões de débito e crédito no Brasil (Abecs, 2023).

1.2.1 Objetivo Geral

Agora que a questão deste estudo já foi apresentada, é possível partir para a formulação dos objetivos da pesquisa. Segundo Gil (2008), a determinação de objetivos da pesquisa é uma tarefa importante porque indica o ponto de partida e a direção a seguir.

Gil (2008) também aclara que os objetivos de uma pesquisa podem ser gerais e específicos. Os objetivos gerais são aqueles que designam de maneira simplificada a direção que a pesquisa deve seguir, enquanto os objetivos específicos são aqueles que efetivamente permitem que se parta para a investigação diante dessa direção. Os objetivos específicos também podem ser vistos como uma redefinição, um esclarecimento e uma delimitação do objetivo geral.

Diante do exposto e considerando a questão proposta, esta pesquisa definiu o seguinte objetivo geral: **Investigar as estratégias adotadas por operadoras de cartões de crédito e bancos para enfrentar os desafios impostos pelo PIX.**

1.2.2 Objetivos Específicos

Para que o seguimento dessa direção comum seja viabilizado, colocaram-se os seguintes objetivos específicos:

a) Identificar os principais meios de pagamentos utilizados no Brasil;
b) Pesquisar fatores associados ao uso de um meio de pagamento;
c) Analisar o PIX como meio de pagamento;
d) Analisar os efeitos do PIX nas transações de cartão de crédito e débito no Brasil;
e) Investigar os principais determinantes do uso do PIX e dos cartões de crédito e débito;
f) Mapear as inovações tecnológicas e financeiras introduzidas pelas operadoras de cartões e bancos em resposta ao PIX;
g) Identificar possíveis estratégias de negócios e ações de controle que as empresas do setor de meios de pagamento podem adotar em resposta ao impacto do PIX.

1.3 Justificativas

De acordo com Castro (1977), uma pesquisa é justificada quando possui conjuntamente os elementos originalidade, importância e viabilidade. No que se refere à originalidade, Martins e Theóphilo (2009) advertem que as descobertas promovidas por estudos das ciências sociais não se referem, obviamente, ao mesmo tipo das descobertas alcançadas nas ciências naturais. Eco (2010) especifica que as descobertas não precisam ser invenções revolucionárias no campo humanista. Uma dissertação das ciências humanas deve oferecer resultados que, embora modestos, não sejam ignorados por estudiosos do ramo por trazerem algo novo sobre o assunto. Castro (1977) acrescenta que os resultados originais são aqueles que, além de novos, têm a capacidade de surpreender os demais pesquisadores.

A adoção do PIX como um novo meio de pagamento instantâneo no Brasil representa uma mudança significativa no cenário financeiro do país. Diante dessa transformação, esta pesquisa visa investigar o impacto do PIX nas operações de crédito e débito no Brasil, analisando as possíveis implicações para o comportamento dos consumidores, as estratégias das instituições financeiras e o mercado de meios de pagamento como um todo.

Em 2024, o setor de meios de pagamentos no Brasil manteve sua trajetória de crescimento, conforme dados da Associação Brasileira das Empresas de Cartões de Crédito e Serviços (Abecs) e do Banco Central do Brasil.

Em 2024, o setor de meios de pagamentos no Brasil continuou a apresentar um crescimento expressivo, conforme dados da Associação Brasileira das Empresas de Cartões de Crédito e Serviços (Abecs) e do Banco Central do Brasil. As transações com cartões de crédito, débito e pré-pagos somaram R$ 4,1 trilhões, representando um aumento de 10,9% em relação ao ano anterior. Especificamente, os cartões de crédito movimentaram R$ 2,8 trilhões, registrando um crescimento de 14,6%. Já os cartões de débito totalizaram R$ 1,1 trilhão, com uma redução de 0,1%. E os

cartões pré-pagos tiveram um aumento de 18,4%, atingindo R$ 379,4 bilhões. Para 2025, a Abecs estima um crescimento do valor movimentado pelo uso dos cartões no intervalo entre 9% e 11%, superando a marca de R$ 4,5 trilhões.

Já o sistema de pagamentos instantâneos, o PIX, implementado pelo Banco Central do Brasil, continuou a demonstrar um crescimento exponencial no volume de transações e no valor movimentado. Em 2024, o PIX atingiu um recorde, movimentando R$ 26,455 trilhões, o que representa um aumento de 54% em comparação ao ano anterior.

Esse crescimento acentuado pode ser atribuído à alta penetração de tecnologias móveis, à necessidade de soluções de pagamento rápidas e acessíveis, e à inclusão financeira promovida pelo PIX. Com milhões de cadastrados, incluindo pessoas físicas e jurídicas, o PIX se consolidou como o meio de pagamento mais utilizado no país, demonstrando a popularidade e a flexibilidade do sistema.

A originalidade desta pesquisa reside na análise aprofundada do impacto do PIX nas operações de cartões de crédito e débito, destacando não apenas as estratégias adotadas pelas empresas do setor para mitigar os impactos negativos sobre suas receitas, decorrentes da implementação do PIX e das moedas digitais, mas também as iniciativas desenvolvidas para explorar as oportunidades geradas por essa inovação no mercado de meios de pagamento.

Sobral (2021) apresenta uma análise sobre os elementos que influenciam a adoção de meios de pagamento digital pelos consumidores brasileiros. Utilizando o modelo UTAUT 2 (Teoria Unificada de Aceitação e Uso de Tecnologia) e a Teoria da Resistência à Inovação, o estudo busca identificar os principais determinantes que afetam a aceitação dessas tecnologias emergentes no Brasil.

Os resultados do estudo realizado por Sobral (2021) indicam que a motivação hedônica, o hábito e a percepção de valor são fatores críticos que incentivam a adoção de meios de pagamento digital. A motivação hedônica refere-se ao prazer e satisfação derivados do uso dessas tecnologias, enquanto o hábito destaca a importância da frequência de uso na aceitação contínua. A percepção de valor está relacionada ao benefício percebido em comparação aos métodos de pagamento tradicionais.

Por outro lado, a percepção de risco e as barreiras tradicionais, como a familiaridade com métodos de pagamento convencionais e a desconfiança em relação à segurança das transações digitais, atuam como fatores de resistência à adoção dessas inovações. O estudo revela que, embora haja uma tendência crescente de adoção dos meios de pagamento digital, esses fatores de resistência ainda precisam ser abordados para facilitar uma transição mais suave e inclusiva para a economia digital (Sobral, 2023).

Lima e Francisco (2021) exploram as transformações no setor de pagamentos no Brasil, impulsionadas pela pandemia da Covid-19 e pela introdução do PIX. O estudo revela que a intenção de uso de carteiras digitais está fortemente relacionada às percepções de utilidade, conveniência e facilidade oferecidas pelos serviços. Aplicativos que permitem pagamentos de boletos com cartão de crédito, transferências sem taxas e recargas de celular são vistos como especialmente úteis e convenientes pelos usuários.

A pesquisa destaca a importância de adaptação e inovação contínuas no setor financeiro para atender às mudanças nas preferências dos consumidores e garantir a competitividade no mercado (Lima & Francisco, 2021).

No contexto das iniciativas do *open banking* e do PIX, o estudo de Fonseca et al. (2023) explora como o Banco Central do Brasil (BCB) tem promovido a inovação, a competitividade e a inclusão financeira através de abordagens regulatórias modernas. O estudo destaca a importância de uma regulação flexível e proativa para acompanhar o ritmo acelerado das inovações tecnológicas no setor financeiro. As iniciativas do *open banking* e do PIX são apontadas como fundamentais para democratizar o acesso ao sistema financeiro, reduzir barreiras de entrada e estimular a concorrência e a inovação. A pesquisa revela que a estratégia regulatória policêntrica adotada pelo BCB, que

envolve a participação ativa dos agentes regulados na criação de normas, é essencial para a eficácia dessas inovações.

O artigo conclui que o PIX não só melhora a eficiência e reduz custos nas transações financeiras, mas também facilita a inclusão financeira de milhões de brasileiros, enquanto o *open banking* permite um compartilhamento seguro de dados, colocando o usuário no centro do processo (Fonseca et al., 2023).

Esta pesquisa se diferencia ao focar na interação direta entre os meios de pagamento estabelecidos e a novidade representada pelo PIX, proporcionando informações relevantes sobre como as operadoras de cartões de crédito e bancos estão adaptando suas operações e estratégias para manter a competitividade no mercado. Este enfoque permite uma análise das dinâmicas do mercado de pagamentos e oferece uma contribuição para a indústria e os formuladores de políticas ao mapear as inovações tecnológicas e financeiras que emergem em resposta ao PIX.

A importância desta pesquisa é multidimensional. Primeiramente, contribui para o entendimento dos efeitos práticos do PIX no comportamento dos consumidores. Isso é vital para as instituições financeiras e empresas do setor de meios de pagamento, permitindo que adaptem suas estratégias para atender às mudanças nas preferências dos usuários. Além disso, a pesquisa pode auxiliar na identificação de possíveis impactos econômicos e sociais, incluindo a promoção da inclusão financeira e a otimização de custos para os usuários. A pesquisa também tem relevância acadêmica ao expandir o conhecimento sobre a adoção de inovações financeiras em um contexto de mercado em constante evolução.

A pesquisa é viável devido à disponibilidade de dados sobre transações financeiras, preferências dos consumidores e a implementação do PIX no Brasil. A coleta de dados pode ser realizada por meio de fontes de dados de órgãos reguladores, como as Estatísticas do PIX disponibilizadas pelo Banco Central do Brasil, garantindo o acesso a informações confiáveis. Métodos como análise de dados transacionais, pesquisas de opinião e análises estatísticas podem ser empregados para investigar os padrões de adoção do PIX e os possíveis impactos nas operações de cartões de crédito e débito.

Em síntese, a pesquisa sobre as estratégias de operadoras de cartões de crédito e bancos frente ao impacto do PIX no Brasil aborda uma lacuna de conhecimento importante, oferecendo soluções originais e práticas para a indústria financeira e a academia. Com o crescimento contínuo do PIX e sua influência no mercado de pagamentos, esta pesquisa se mostra relevante, oportuna e viável para compreender os desdobramentos dessa inovação nas operações financeiras cotidianas.

Os resultados também poderão indicar possíveis estratégias e ações de controle que as empresas do setor de meios de pagamento podem adotar para se adaptar a essa nova realidade e manter sua competitividade no mercado.

Ademais, na concepção de Castro (1977), a viabilidade é dentre os três elementos de relevância, aquele mais tangível em uma dissertação. Dispondo de prazos, de recursos financeiros, de competência, de disponibilidade potencial de informações e conhecendo o estado da teoria existente, o autor tem condições de determinar se é possível ou não realizar a pesquisa. Considerando que a sentença final da viabilidade é expressa pela conclusão da pesquisa, há de se afirmar que a presente dissertação se apresentou viável.

Vale mencionar que a viabilidade é mais bem alcançada quando a pesquisa é delimitada, conforme defende Gil (2008). Eco (2010) menciona que quanto mais se restringe o campo do estudo, com mais segurança se trabalha. A delimitação da pesquisa é, portanto, necessária para a realização de reflexões e de análises detalhadas, originais e rigorosas.

O estudo, quando não é delimitado, acaba conduzindo a resultados genéricos que trazem nada além de repetições (Martins & Theóphilo, 2009). Nesse sentido, vale esclarecer as principais delimitações colocadas nesta dissertação para viabilizar um recorte restrito à investigação do impacto do PIX nas operações de cartões de crédito e débito.

No que se refere à base conceitual, destaca-se que a dissertação está estruturada para contribuir para uma melhor compreensão do impacto do PIX nas operações de cartão de crédito

e débito no Brasil e identificar as estratégias de operadoras de cartões de crédito e bancos frente a esse impacto, de modo a fornecer mais informações sobre as mudanças no comportamento dos usuários em relação às transações de cartão de crédito e débito.

Já no que se refere à parte empírica desta dissertação, é salutar ressaltar que a construção das proposições e o consequente levantamento dos fatores delimitam-se a explicações que possuem um mínimo embasamento teórico. Isso acontece porque, tal como Demo (1995) explica, não é possível colocar uma pergunta (ou uma Proposição) se nada se sabe da resposta, já que nessa condição não se teria o que perguntar. Ou seja, a delimitação aqui explicitada deriva da abordagem positivista da pesquisa, que enfatiza não somente as realidades observáveis, mas também a expressão lógica do discurso científico (Martins & Theóphilo, 2009).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Teoria da Difusão da Inovação

O setor financeiro, especialmente o segmento de pagamentos, está sendo transformado pela inovação tecnológica. Os trabalhos sobre avanço tecnológico, iniciados por Schumpeter em 1912, destacam a tríade invenção-inovação-difusão como essencial para entender a dinâmica das mudanças tecnológicas. Schumpeter enfatizou que a fase de difusão é crucial para o sucesso de qualquer inovação, pois é durante essa etapa que ocorrem as transações comerciais que realmente permitem que a inovação impacte a economia. Portanto, é através da difusão que a inovação atinge seu potencial de estimular o desenvolvimento econômico e o progresso tecnológico.

Reconhecendo a importância da difusão, vários pensadores econômicos se dedicaram a explorar os fatores que influenciam esse processo. Desde os modelos epidemiológicos iniciais até os contemporâneos modelos evolucionistas, uma ampla variedade de fatores determinantes tem sido proposta, incluindo riscos, incertezas, meios de comunicação de massa e interpessoal, experiência de uso e assimetrias de informação.

Conforme destacado por Schumpeter em 1912, o ciclo da inovação é dividido em três etapas principais: a invenção, que se refere à concepção de uma ideia com potencial para uso comercial; a inovação, que é a implementação comercial dessa ideia; e a difusão, que é a disseminação de novos produtos e processos pelo mercado (Schumpeter, 1912). Assim, a difusão é uma fase crucial do processo de inovação, vital para que esta exerça seus efeitos econômicos e sociais significativos.

A Teoria da Difusão da Inovação, desenvolvida por Everett Rogers em 1962, é amplamente utilizada para explicar como, por que e a que velocidade novas ideias e tecnologias se espalham através de culturas. Esta teoria é particularmente relevante para estudar a adoção do PIX e sua influência nas transações de cartões de crédito e débito no Brasil.

A definição clássica de difusão de inovações foi primeiramente formulada por Rogers em 1962, descrevendo-a como "o processo pelo qual uma inovação é comunicada ao longo do tempo por meio de canais específicos dentro de um sistema social", encontrando aceitação entre empresas e indivíduos (Rogers, 1962, p. 5). Complementarmente, Hall em 2004 definiu difusão como "o processo através do qual indivíduos e empresas em uma economia adotam uma nova tecnologia ou substituem uma tecnologia antiga por uma nova", decisão que se baseia em suas percepções e escolhas individuais (Hall, 2004, p. 2).

Rogers é reconhecido por sua contribuição significativa ao estudar a dinâmica de difusão de inovações, focando especialmente no comportamento dos consumidores finais. Ele identificou quatro elementos principais que influenciam o processo de difusão: a natureza da inovação, os canais de comunicação utilizados, o tempo, e o contexto social envolvido (Rogers, 1962).

Em relação às características intrínsecas da inovação, Rogers destacou cinco atributos percebidos pelos indivíduos que são cruciais para a adoção: as vantagens relativas da inovação em comparação com produtos existentes; a compatibilidade com valores, práticas e necessidades pré-existentes; a complexidade percebida da inovação, que pode afetar negativamente sua adoção; a possibilidade de experimentação antes de uma adoção plena; e a observabilidade dos resultados após o uso (Rogers, 1962). Com exceção da complexidade, que tem uma relação inversa, todos esses fatores estão positivamente relacionados com a velocidade de adoção da inovação.

Para instituições financeiras e empresas do setor de meios de pagamento, entender como diferentes segmentos de clientes adotam o PIX é crucial para desenvolver estratégias de *marketing* e comunicação eficazes que abordem as necessidades específicas de cada grupo. Além disso, a análise da adoção do PIX pode ajudar a prever mudanças no mercado de pagamentos e ajustar os serviços oferecidos para melhor atender às expectativas dos consumidores.

2.2 Fatores Associados ao Uso de um Meio de Pagamento

Conforme a teoria da difusão da inovação, pode-se depreender que a resposta das instituições financeiras e de empresas do setor de meios de pagamento à inovação deve considerar

a necessidade de adaptar ou reformular suas estratégias de produto. Bancos e operadoras de cartões estão cada vez mais integrando serviços baseados no PIX, como pagamento de contas e transferências instantâneas, para manter sua relevância e competitividade. Além disso, estão desenvolvendo novas funcionalidades de segurança e integração com outras plataformas financeiras para melhorar a experiência do usuário.

Diversos estudos apontam quais são os principais fatores que levam um meio de pagamento a ter grande adesão, dentre eles destacam-se:

- Confiança: De acordo com Karnouskos (2004), os usuários esperam poder confiar totalmente em um sistema de pagamentos uma vez cadastrados. Para muitos usuários, permitir acesso à sua conta-corrente ou ao seu cartão de crédito para uma empresa de *software*, é diferente de conceder acesso a um banco. Dessa forma, esse pode ser um dos fatores que influenciam a resiliência por parte da população que não adere aos novos bancos digitais e *fintechs* que surgiram na última década.
- Facilidade de uso e Conveniência: Segundo Zmijewska et al. (2004), quando o cliente final percebe que um meio de pagamento móvel é fácil e prático de usar, ele estará mais disposto a utilizá-lo, garantindo mais adesão à ferramenta em questão. Já o autor Pousttchi (2003) defende que a conveniência é um dos pontos de atenção mais importantes, contudo, atrás da segurança e custo.
- Qualidade do sistema e Velocidade: Para Lee et al. (2000), o primeiro fator para um usuário considerar como indicador de qualidade do sistema seria a infraestrutura tecnológica da rede. Além disso, para o autor, a capacidade de segurança também influencia no uso da ferramenta de pagamento em questão. Com relação à velocidade da transação, segundo os autores Dewan e Chen (2005), a percepção de aumento na velocidade de transação é um dos fatores decisivos para que os usuários optem por empregá-la.
- Mobilidade: Esse fator está intrinsecamente ligado à possibilidade de utilização sob qualquer geografia. No entanto, esse fator pode não ser satisfatório dependendo das condições de rede ou limitações do aparelho em questão (computadores, smartphones, entre outros). Segundo Dahlberg et al. (2003), a confiança nos aparelhos e na rede é dependente de sua bateria, que pode descarregar ou sofrer de problemas de conexão.

2.3 As 5 Forças de Porter

Além da Teoria da Difusão da Inovação, acredita-se que o modelo das Cinco Forças de Porter, criado no ano de 1979, pode ajudar a compreender o objeto deste estudo. O modelo das Cinco Forças de Porter é composto por: (i) rivalidade entre os concorrentes; (ii) ameaça de novos entrantes; (iii) poder de barganha dos clientes; (iv) poder de barganha dos fornecedores; e (v) ameaça de produtos substitutos.

Essas forças são usadas para identificar os fatores que influenciam a competitividade empresarial, proporcionando uma visão mais ampla do ambiente em que a empresa opera. Após analisar essas forças, é possível determinar a necessidade de planejar estratégias vantajosas que criem barreiras de defesa para as empresas, permitindo que elas permaneçam no mercado e alcancem os resultados desejados. As Cinco Forças de Porter são consideradas essenciais para desenvolver estratégias empresariais eficazes.

Este modelo identifica cinco forças que determinam a intensidade competitiva e a atratividade de um mercado. Aplicar este modelo ao setor de meios de pagamento, especialmente no contexto do impacto do PIX, pode contribuir para identificar quais as estratégias que operadoras de cartões de crédito e bancos podem adotar para se manterem competitivos.

2.3.1 Poder de Barganha dos Clientes

Os clientes, tanto consumidores finais quanto empresas, têm um poder de barganha significativo no setor de meios de pagamento. Com a disponibilidade de múltiplas opções de pagamento, incluindo o PIX, os clientes podem exigir taxas mais baixas, maior conveniência e

melhores serviços. A capacidade dos clientes de mudar facilmente entre diferentes meios de pagamento aumenta seu poder de barganha. Por exemplo, a introdução do PIX, que oferece transações rápidas e gratuitas, pode levar os clientes a pressionarem por reduções nas taxas de transação dos cartões de crédito e débito (Holanda, 2021).

2.3.2 Rivalidade entre Concorrentes

A rivalidade entre concorrentes no setor de meios de pagamento é intensa, com várias empresas competindo por participação de mercado. A introdução do PIX aumentou essa rivalidade, forçando bancos e operadoras de cartões a inovar e melhorar seus serviços para se manterem competitivos. A rivalidade é exacerbada pela presença de fintechs e novas empresas de tecnologia que oferecem soluções de pagamento inovadoras. Exemplificando, bancos tradicionais podem enfrentar concorrência acirrada de fintechs que oferecem serviços de pagamento mais ágeis e com menores custos operacionais (Chaudhuri, Carolyne, Tayar, & Williams, 2022).

2.3.3 Ameaça de Novos Entrantes

A barreira de entrada no setor de meios de pagamento pode ser alta devido aos custos de desenvolvimento de tecnologia, regulamentações e a necessidade de estabelecer confiança com os consumidores. No entanto, a digitalização e a inovação tecnológica reduziram algumas dessas barreiras, permitindo que novas empresas, especialmente fintechs, entrem no mercado com modelos de negócios disruptivos. Por exemplo, a facilidade de implementação de soluções de pagamento digital, como o PIX, pode incentivar novas startups a entrar no mercado, aumentando a competição (Robaski, 2021).

2.3.4 Ameaça de Produtos Substitutos

Os produtos substitutos no setor de meios de pagamento incluem qualquer método alternativo de transação financeira, como dinheiro, cheques, carteiras digitais e criptomoedas. A introdução do PIX representa um substituto significativo para transações com cartões de débito e crédito, oferecendo uma alternativa rápida e de baixo custo. Como exemplo, a crescente adoção de carteiras digitais e criptomoedas pode representar uma ameaça aos métodos tradicionais de pagamento, forçando as operadoras de cartões e bancos a inovar continuamente (Silva & da Cruz, 2020).

A aplicação do modelo das 5 Forças de Porter ao setor de meios de pagamento no Brasil, especialmente no contexto do impacto do PIX, revela a complexidade e a dinâmica competitiva do mercado. Entender essas forças pode ajudar operadoras de cartões de crédito e bancos a desenvolver estratégias eficazes para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades apresentadas pela inovação tecnológica e pela mudança nas preferências dos consumidores.

2.3.5 Impacto Estratégico e Adaptações

Diante dessas forças, empresas no setor de meios de pagamento têm investido em estratégias baseadas na diversificação de serviços, inovação tecnológica e parcerias estratégicas. O uso da teoria das Cinco Forças de Porter permite compreender como essas empresas podem proteger suas posições no mercado e identificar oportunidades de crescimento. Por exemplo, investimentos em inteligência artificial e big data têm permitido personalizar serviços, enquanto alianças com fintechs têm ampliado a oferta de soluções financeiras integradas (Robaski, 2021).

A compreensão da Teoria da Difusão da Inovação é fundamental para analisar como novas tecnologias, como o PIX, foram adotadas pelos diferentes perfis de usuários no sistema financeiro brasileiro. Ao considerar os elementos que influenciam a taxa de adoção — como a vantagem relativa, a compatibilidade e a experimentação — torna-se possível contextualizar a rápida disseminação dos meios de pagamento digitais no país. A seguir, será apresentada uma análise da

evolução do setor de meios de pagamento no Brasil, destacando as transformações impulsionadas por inovações tecnológicas e os impactos diretos nas operações de cartões de crédito e débito.

2.4 Mercado de Meios de Pagamentos

Historicamente, o mercado de pagamentos começou com trocas simples, evoluindo para o uso de moedas, notas físicas e cheques. A maneira como essas transações são pagas tem evoluído continuamente: de moedas-mercadorias para moedas metálicas e papel-moeda; de moedas metálicas e papel-moeda para cheques; e de cheques para cartões (Evans & Schmalensee, 2005; Banco Central do Brasil - BCB, 2003).

No século XX, a introdução de cartões de crédito e débito marcou o início da digitalização dos meios de pagamento. Essas ferramentas ofereciam uma alternativa segura e conveniente ao dinheiro físico, facilitando transações de maior valor e proporcionando aos consumidores um método de pagamento diferido ou parcelado. Coelho (2007) relata que o surgimento dos cartões de crédito ocorreu em 1950, a partir de um evento inusitado. Frank McNamara, executivo e fundador do Diners Club, estava em um restaurante em Nova York quando, ao receber a conta, percebeu que havia esquecido sua carteira. Após explicar a situação ao dono do estabelecimento, McNamara assinou uma nota promissória que seria paga em outro dia. Inspirado por esse incidente, McNamara, juntamente com seu advogado Ralph Schneider, lançou o cartão Diners Club. Este cartão adotou um sistema semelhante ao atual, cobrando uma taxa anual para permitir que as despesas fossem acumuladas e pagas mensal ou anualmente. Inicialmente, o cartão era feito de papel, sendo substituído por plástico em 1955.

2.4.1 Principais Instrumentos de Pagamento no Brasil e Suas Características

O sistema de pagamentos no Brasil é composto por diversos instrumentos que facilitam as transações financeiras no país. O Banco Central do Brasil (BCB) regula esses meios de pagamento, garantindo eficiência, segurança e acessibilidade ao sistema financeiro nacional (Banco Central do Brasil, 2020a). A seguir, são apresentados os principais instrumentos de pagamento utilizados no Brasil.

a. Transferências Intrabancárias

As transferências intrabancárias referem-se às movimentações de recursos realizadas entre contas pertencentes à mesma instituição financeira. Como não há necessidade de comunicação entre diferentes bancos, essas transações são processadas de forma quase instantânea e geralmente não implicam custos adicionais para os clientes (Banco Central do Brasil, 2020b).

b. Transferências Interbancárias

As transferências interbancárias envolvem a movimentação de recursos entre contas de diferentes instituições financeiras. No Brasil, essas operações são realizadas por meio de dois instrumentos principais:

a) Transferência Eletrônica Disponível (TED)
   Criada em 2002, a TED permite a transferência de valores entre bancos distintos de forma quase imediata, desde que realizada dentro do horário comercial. Inicialmente, havia um valor mínimo para sua realização, mas esse limite foi abolido em 2016 (Banco Central do Brasil, 2020c).

b) Pix
   Pix, sistema de pagamentos instantâneos desenvolvido pelo Banco Central do Brasil, foi lançado oficialmente em novembro de 2020 e revolucionou o cenário de pagamentos no país. Ele permite transferências e pagamentos em tempo real, 24 horas por dia, todos os dias do ano (Banco Central do Brasil, 2020d). Suas principais características incluem:

- Chave Pix: Um identificador simplificado que pode ser o CPF/CNPJ, e-mail, número de telefone ou uma chave aleatória, facilitando o processo de transferência (Banco Central do Brasil, 2020d).
- Rapidez e Disponibilidade: As transações são concluídas em até 10 segundos, disponíveis a qualquer momento (Banco Central do Brasil, 2020e).
- Custo: Gratuito para pessoas físicas na maioria das operações, podendo haver cobranças para pessoas jurídicas dependendo da instituição financeira (Banco Central do Brasil, 2020e).

c) Débito Direto Autorizado (DDA)

O DDA é um serviço que permite aos clientes receber eletronicamente boletos de cobrança, substituindo a necessidade de documentos impressos. Esse sistema facilita o controle e gerenciamento de pagamentos, sendo especialmente útil para empresas e indivíduos com múltiplas contas a pagar (Banco Central do Brasil, 2020f).

d) Cheque

O cheque é uma ordem de pagamento à vista, utilizada para transferir valores entre contas. Embora tenha sido amplamente utilizado no passado, seu uso tem diminuído com a popularização de meios eletrônicos de pagamento, devido a fatores como maior risco de fraudes e necessidade de compensação física (Banco Central do Brasil, 2020g).

e) Boleto Bancário

O boleto bancário é um título de cobrança amplamente utilizado para pagamentos diversos, como serviços e compras. Após o pagamento, o crédito é processado na conta do beneficiário em até três dias úteis. Ele continua sendo um instrumento relevante, especialmente no comércio eletrônico e para consumidores que não possuem cartão de crédito (Banco Central do Brasil, 2020h).

f) Cartão de Crédito

O cartão de crédito permite ao titular realizar compras ou saques, com pagamento postergado para uma data futura. Esse instrumento oferece benefícios como programas de pontos e possibilidade de parcelamento, mas requer gestão financeira cuidadosa para evitar endividamento excessivo (Banco Central do Brasil, 2020i).

g) Cartão de Débito

O cartão de débito está vinculado diretamente à conta corrente ou poupança do usuário, permitindo pagamentos e saques com débito imediato do saldo disponível. Ele é amplamente aceito e utilizado para despesas cotidianas, sendo um dos meios de pagamento mais utilizados no Brasil (Banco Central do Brasil, 2020i).

h) Cartão Pré-Pago

O cartão pré-pago funciona de maneira similar ao cartão de débito, porém necessita de recarga prévia para ser utilizado. Ele é uma alternativa para consumidores sem conta bancária ou cartão de crédito, sendo comum em situações como controle de despesas e pagamentos digitais (Banco Central do Brasil, 2020i).

A diversidade de instrumentos de pagamento no Brasil reflete a evolução do sistema financeiro nacional, buscando atender às necessidades de diferentes perfis de usuários e promover a inclusão financeira (Banco Central do Brasil, 2020j).

2.4.2 Mercado de Cartões no Brasil

O mercado de cartões de crédito atual é composto por cinco participantes principais: (1) os estabelecimentos comerciais, que oferecem bens e serviços e aceitam pagamentos via cartão; (2)

os portadores de cartões, que utilizam os cartões para efetuar pagamentos e são responsáveis por pagar ao emissor as transações realizadas; (3) os emissores de cartões, que emitem os cartões, gerenciam o relacionamento com os portadores e realizam os pagamentos ao adquirente pelas transações capturadas; (4) os adquirentes, que são responsáveis por credenciar os estabelecimentos comerciais, capturar as transações e repassar os pagamentos devidos aos estabelecimentos; e (5) as bandeiras de cartões, que estabelecem as regras de funcionamento, padrões de segurança e taxas cobradas no mercado (Freitas, 2007; Melo, 2012; Associação Brasileira das Empresas de Cartões de Crédito e Serviços - ABECS, 2023).

O primeiro cartão de crédito no Brasil foi o Diners, lançado em 1956 e inicialmente aceito apenas em um grupo seleto de restaurantes. Esse lançamento ocorreu seis anos após a introdução do Diners Club nos Estados Unidos. Em 1954, o empresário tcheco Hanus Tauber adquiriu a franquia do Diners Club nos EUA e propôs uma parceria ao empresário Horácio Klabin. Dessa forma, em 1956, o cartão Diners Club foi lançado no Brasil, começando como um cartão de compra que exigia o pagamento integral da fatura, e não como um cartão de crédito. Em 1968, o Bradesco foi responsável pelo lançamento do primeiro cartão de crédito brasileiro, o Elo. Este cartão funcionava como representante da Visa no Brasil, atendendo principalmente aos turistas estrangeiros portadores de cartões BankAmericard que visitavam o país.

Em 2024, o setor de meios eletrônicos de pagamento no Brasil continuou sua trajetória de crescimento. Conforme os dados divulgados pela Associação Brasileira das Empresas de Cartões de Crédito e Serviços (Abecs), ilustrados na Figura 2, o valor total transacionado com cartões de crédito, débito e pré-pagos atingiu R$ 4,1 trilhões, representando um aumento de 10,9% em relação a 2023.

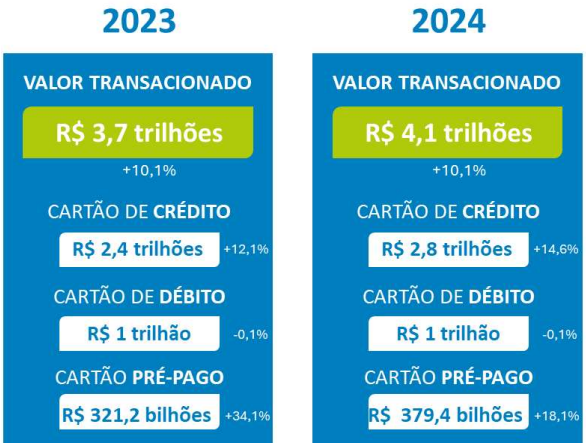


Figura 2. Mercado de Cartões – Evolução do Faturamento
Fonte: CardMonitor e Banco Central do Brasil.

2.4.2 Impactos do PIX no Setor de Meios de Pagamentos

Desde seu lançamento em novembro de 2020, o Pix se consolidou como um dos principais instrumentos de pagamento no Brasil, transformando profundamente o setor de meios de pagamento e impactando diretamente os instrumentos tradicionais regulados pelo Banco Central do Brasil (BCB). Sua rápida adoção se deve à sua conveniência, instantaneidade, baixo custo e ampla disponibilidade, tornando-se um substituto eficiente para diversas modalidades de pagamento, como transferências bancárias, cartões de débito, boletos e até mesmo dinheiro em espécie (Banco Central do Brasil, 2023a).

2.4.2.1. Impacto nas Transferências Bancárias (Intrabancárias e Interbancárias)

As transferências intrabancárias continuam sendo utilizadas, mas seu volume foi impactado pelo Pix, uma vez que este permite transações instantâneas entre bancos diferentes sem restrições de horário. Já as transferências interbancárias tradicionais, como TED (Transferência Eletrônica Disponível) e DOC (Documento de Ordem de Crédito), foram diretamente afetadas pela

popularização do Pix. Desde 2022, o volume de operações via DOC diminuiu drasticamente e sua descontinuação aconteceu em 29 de fevereiro de 2024, devido à irrelevância diante do Pix (Banco Central do Brasil, 2023b). A TED, por sua vez, também vem perdendo espaço, pois, ao contrário do Pix, possui restrições de horário bancário e pode envolver tarifas para pessoas físicas.

Conforme Figura 3, em 2020, as transferências interbancárias (TED, TEC e DOC) representavam cerca de 5% das transações eletrônicas no Brasil. Já em 2024, esse número se tornou residual, assim como as intrabancárias, praticamente zerados, refletindo a obsolescência dessas modalidades após a consolidação do Pix.

2.4.2.2. Impacto no Débito Direto Autorizado (DDA)

O Débito Direto Autorizado (DDA), utilizado principalmente para pagamentos recorrentes de contas, também vem sendo substituído pelo Pix. Empresas têm adotado o Pix Cobrança, que permite a emissão de QR Codes para pagamentos programados, eliminando a necessidade de boletos impressos e reduzindo custos operacionais (Banco Central do Brasil, 2023g). O DDA, que correspondia a 15% das transações em 2020, caiu para apenas 10% em 2024. Essa retração expressiva está diretamente ligada à substituição por soluções mais modernas como o Pix, que oferece maior controle, agilidade e integração digital.

2.4.2.3. Impacto nos Boletos Bancários

O boleto bancário, um dos meios mais utilizados para pagamentos de contas e compras online, também vem perdendo espaço. Sua principal desvantagem frente ao Pix é o tempo de compensação, que pode levar até três dias úteis, enquanto o Pix permite liquidação instantânea. Empresas de comércio eletrônico e serviços recorrentes têm migrado para o Pix devido à maior eficiência operacional e redução de custos com emissão de boletos. Os boletos, que representavam 13% das transações em 2020, caíram para 4% em 2024. Ainda que não tenham sido eliminados, o uso vem sendo gradualmente substituído pelo Pix, especialmente em compras digitais e pagamentos recorrentes.

2.4.2.3. Impacto nos Cheques

O cheque já era um instrumento em declínio antes mesmo do lançamento do Pix, mas o novo meio de pagamento acelerou essa tendência. Com o Pix, as vantagens dos cheques — como a possibilidade de pagamentos de alto valor e de emissão para terceiros — foram superadas pela maior praticidade e segurança das transferências instantâneas (Banco Central do Brasil, 2023h). Como resultado, o volume de cheques compensados continua em queda, sendo utilizado principalmente por empresas e em transações específicas. O uso de cheques, que já era marginal em 2020 (apenas 2%), tornou-se praticamente irrelevante em 2024, figurando abaixo de 1%.

2.4.2.4. Impacto no Cartão de Débito

Pix tem se consolidado como um forte concorrente dos cartões de débito, ao oferecer uma alternativa gratuita, instantânea e amplamente acessível para pagamentos no varejo e transferências entre contas (Banco Central do Brasil, 2023c). Sua conveniência e ausência de tarifas para pessoas físicas têm contribuído para sua rápida adoção como meio de pagamento cotidiano. Enquanto o Pix segue uma trajetória exponencial de crescimento, o volume de transações com cartões de débito apresenta sinais claros de estagnação desde 2020.

De acordo com dados setoriais, a participação do cartão de débito nas transações caiu de 30% em 2020 para apenas 12% em 2024, refletindo uma substituição progressiva por parte dos consumidores em favor do Pix, especialmente em compras de baixo valor e transações recorrentes.

2.4.2.5. Impacto no Cartão de Crédito

Diferentemente do cartão de débito, o impacto do Pix no cartão de crédito ainda é limitado, uma vez que este oferece benefícios como parcelamento, programas de fidelidade e prazos para pagamento. No entanto, com a introdução do Pix Garantido e do Pix Parcelado, algumas empresas passaram a oferecer opções semelhantes ao crédito, permitindo pagamentos recorrentes e parcelados dentro do ecossistema do Pix (Banco Central do Brasil, 2023d).

O cartão de crédito se mostra mais resiliente ao avanço do novo meio de pagamento instantâneo, em razão de viabilizar o pagamento a prazo, inclusive em modalidade parcelada sem

juros, compras nacionais e internacionais, além de contar com benefícios oferecidos pelos emissores, como Programa de Pontos e Tag, e pelas bandeiras, como seguros diversos e assistência em viagem, experiências personalizadas aos clientes, dentre outros.

A participação do cartão de crédito nas transações manteve certa estabilidade: oscilou de 23% em 2020 para 14% em 2024. Embora tenha perdido espaço, sua resiliência é notável, especialmente devido à oferta de crédito, parcelamento e benefícios agregados.

2.4.2.6. Impacto no Cartão Pré-Pago

Os cartões pré-pagos, amplamente utilizados por consumidores sem conta bancária tradicional, também sofreram impacto com a popularização do Pix. Antes, esses cartões eram uma solução para pessoas desbancarizadas realizarem pagamentos eletrônicos. No entanto, como o Pix permite movimentações financeiras sem a necessidade de cartões, a relevância do modelo pré-pago tem diminuído. Os cartões pré-pagos apresentavam 9% de uso em 2020 e mantiveram-se nesse patamar até 2024, com leve oscilação.

O Pix causou uma revolução no mercado de meios de pagamento no Brasil, alterando significativamente o uso de instrumentos tradicionais. Enquanto algumas modalidades, como DOC e cheque, caminham para a obsolescência, outras, como cartões de crédito e débito, buscam estratégias para manter sua relevância. O setor de pagamentos continua se adaptando às novas dinâmicas impostas pelo Pix, explorando inovações tecnológicas para oferecer serviços diferenciados e competitivos.

Com a contínua evolução do sistema financeiro digital e o crescimento da aceitação do Pix no comércio, espera-se que sua influência sobre os meios de pagamento continue aumentando nos próximos anos.

Em resumo, a Figura 3 evidencia a profunda transformação no comportamento financeiro dos brasileiros após a implementação do Pix em 2020. Em apenas quatro anos, o Pix passou a representar quase metade (49%) de todas as transações eletrônicas, superando os meios tradicionais como TED, DOC, cartões e boletos. O movimento reflete a rápida aceitação da inovação e reforça a necessidade de adaptação contínua das instituições financeiras.

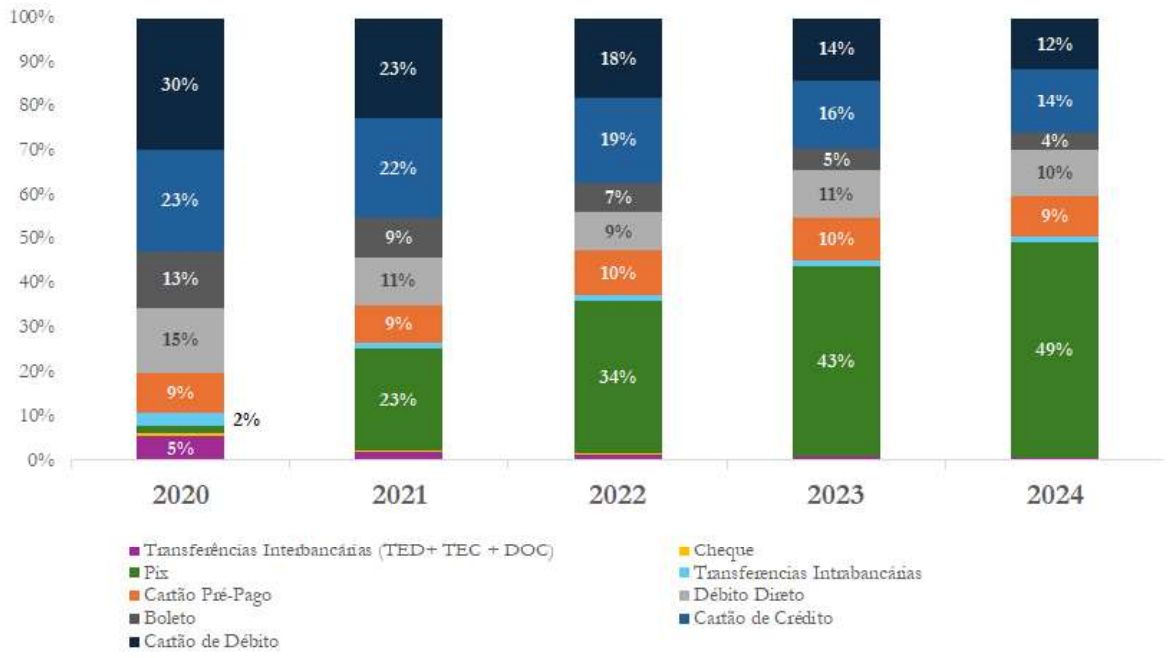


Figura 3. Transações Eletrônicas - Participação por instrumento
Fonte: Banco Central do Brasil

2.4 A Implementação do PIX no Brasil

O século XXI tem sido caracterizado pela presença marcante da tecnologia na maioria dos setores. Devido a ideias inovadoras e novas ferramentas tecnológicas, agentes econômicos que antes eram pouco competitivos se tornam rapidamente ameaças aos grandes players do mercado (Beraldi, 2003). Levy e Weitz (2005) destacam que o uso crescente de tecnologias de comunicação, sistemas de informação e modelos analíticos, que aumentam as eficiências operacionais e melhoram o atendimento ao cliente, está transformando o varejo em uma indústria de alta tecnologia.

A virada do século trouxe consigo a era da internet e dos dispositivos móveis, catalisando uma nova onda de inovações nos meios de pagamento. Serviços de pagamento online, como PayPal, e posteriormente plataformas como Apple Pay, Google Wallet e Samsung Pay, começaram a integrar a conveniência dos smartphones com a necessidade de transações financeiras rápidas e seguras. Estas plataformas utilizam tecnologias como a comunicação por campo de proximidade (NFC) para permitir pagamentos sem contato, refletindo a demanda dos consumidores por métodos de pagamento mais rápidos e convenientes.

A introdução de sistemas de pagamentos instantâneos, como o PIX no Brasil, representou uma inovação no mercado. Lançado pelo Banco Central do Brasil em 2020, o PIX permite transações financeiras que são concluídas em segundos, a qualquer hora do dia ou da noite, todos os dias da semana. O sucesso do PIX demonstra a demanda por pagamentos mais eficientes e acessíveis, que são essenciais em uma economia cada vez mais digital.

A evolução dos pagamentos digitais tem sido uma tendência global que molda a forma como as transações financeiras são realizadas. A implementação do PIX no Brasil é um marco nesse cenário, refletindo a busca por sistemas de pagamento mais ágeis, acessíveis e seguros.

O estudo de mercado da McKinsey & Company titulado "Sustentando o crescimento dos pagamentos digitais: Modelos vencedores em mercados emergentes" destaca que as transações de pagamento digital estão em forte ascensão nos mercados emergentes à medida que as inovações proliferam. Os autores alertam que bancos, fintechs e empresas de telecomunicações devem desenvolver rapidamente sua estratégia para competir por participação de mercado.

Segundo Ferreira (2022), a convergência entre setor financeiro e economia digital tem sido especialmente intensa em países emergentes, onde o surgimento de carteiras digitais e outros serviços financeiros oferecidos por empresas de tecnologia desempenha um papel importante para fomento à inovação, concorrência e ampliação do acesso. Na Índia, por exemplo, a plataforma central de pagamentos instantâneos, a Unified Payments Interface (UPI8), aliada ao sistema de identidades digitais e outras infraestruturas do India Stack, expandiu o alcance dos serviços de pagamentos oferecidos por meio de empresas de tecnologia e novos entrantes.

A combinação entre infraestrutura pública e plataformas digitais privadas contribuiu para que o país ampliasse o acesso a contas transacionais: restrito em 2008 a 10% da população adulta, saltou para mais de 80% em 2021 (Croxson et al., 2022).

Ferreira (2022) é enfático ao apontar que a demora em processar pagamentos pode ter consequências negativas para os usuários finais, em especial para a população de menor renda e para os pequenos negócios, que dependem do envio ou recebimento imediato de recursos para equilibrar seus orçamentos e fluxos de caixa. As dificuldades operacionais e custos adicionais aos usuários finais são radicalmente mitigados no caso de transferências instantâneas. Além de impactarem o cotidiano dos consumidores, pagamentos instantâneos são relevantes para a organização da indústria, em especial por seus fortes efeitos de rede no mercado, além do seu enredamento com a infraestrutura de pagamentos (CPMI, 2016).

A transformação digital tem impulsionado a evolução dos meios de pagamento, migrando gradualmente do dinheiro físico para soluções eletrônicas. Inovações como cartões de crédito e débito, sistemas de pagamento por aproximação (*contactless*) e carteiras digitais são exemplos de como os pagamentos digitais se tornaram parte integrante do cotidiano das pessoas. Essa evolução tem sido motivada pela busca por praticidade, segurança e eficiência nas transações financeiras.

A implementação do PIX tem o potencial de impactar diversas esferas das operações financeiras e do mercado de meios de pagamento, podendo, inclusive, influenciar as preferências dos consumidores em relação a outros meios de pagamento, como cartões de crédito e débito. Além disso, a competição no mercado pode se intensificar à medida que diferentes *players* buscam oferecer soluções complementares e inovadoras baseadas no PIX.

2.5 Proposições

Diante do exposto na revisão da literatura, cabe trazer as proposições deste estudo. As proposições desempenham um papel fundamental na construção teórica de projetos de pesquisa, fornecendo uma base conceitual que orienta a formulação de hipóteses específicas e a direção da investigação empírica. Diferentemente das hipóteses, que são suposições testáveis sobre relações entre variáveis específicas, as proposições são afirmações gerais que estabelecem relações conceituais amplas entre conceitos ou fenômenos. Segundo Whetten (1989), proposições são essenciais para o desenvolvimento teórico, pois elas articulam como e por que os conceitos estão relacionados, oferecendo um panorama mais abrangente que fundamenta o raciocínio científico.

Na literatura científica, as proposições são frequentemente utilizadas para descrever relações teóricas que ainda não foram suficientemente exploradas ou testadas empiricamente. Kerlinger e Lee (2000) destacam que as proposições fornecem uma estrutura teórica que pode ser testada através de hipóteses derivadas, servindo como um guia para a pesquisa subsequente. Elas desempenham um papel crítico na teoria da pesquisa social e nas ciências comportamentais, onde a complexidade dos fenômenos estudados muitas vezes requer uma base teórica robusta antes da formulação de hipóteses testáveis.

Uma proposição é, portanto, uma afirmação que expressa uma relação presumida entre conceitos, mas sem a especificidade necessária para ser imediatamente testada. Conforme Kaplan (1964), as proposições permitem a integração de diferentes estudos e teorias, facilitando a compreensão holística de um fenômeno. Elas são a ponte entre a teoria e a prática, fornecendo um alicerce teórico que orienta a investigação empírica e a construção de novos conhecimentos. Assim, ao estabelecer proposições claras e bem fundamentadas, os pesquisadores conseguem direcionar suas investigações de maneira mais eficiente e coerente, contribuindo para o avanço do conhecimento científico.

Esta seção, portanto, dedica-se ao desenvolvimento das Proposições da pesquisa. Com base na revisão bibliográfica, na análise documental, observação e entrevista com especialistas do setor de meios de pagamentos, são vislumbradas as seguintes Proposições para investigar as estratégias adotadas por operadoras de cartões de crédito e bancos para enfrentar os desafios impostos pelo PIX e moedas digitais nas operações de cartões de débito e crédito.

2.5.1 Proposição 1

A Proposição 1 deste estudo traz que: **o aumento do uso PIX afeta negativamente o volume das transações de cartão de crédito Brasil.** Ora, os meios de pagamento digitais têm ganhado espaço significativo no cenário financeiro, proporcionando alternativas rápidas e seguras para realizar transações. O PIX destaca-se como uma opção que permite transferências em tempo real, eliminando a necessidade de intermediários e reduzindo a burocracia nas transações financeiras. Nesse contexto, é importante compreender como a introdução do PIX pode afetar o uso de outros meios de pagamento, como os cartões de crédito.

A literatura de adoção de tecnologia indica que inovações são adotadas com base em fatores como facilidade de uso, utilidade percebida e custos (Davis, 1989). No caso do PIX, sua simplicidade de uso e a possibilidade de transferências instantâneas podem atrair usuários que buscam maior agilidade e conveniência em suas transações financeiras. Como resultado, esses usuários podem optar por usar o PIX em detrimento dos cartões de crédito, que podem ser percebidos como mais complexos.

Outro fator relevante é a questão dos custos e taxas associadas aos meios de pagamento. O PIX, muitas vezes, é oferecido gratuitamente ou com taxas consideravelmente inferiores às dos cartões de crédito. Essa diferença de custo pode incentivar os usuários a preferirem o PIX para evitar despesas adicionais em suas transações financeiras cotidianas.

A segurança das transações financeiras é uma preocupação importante para os usuários. O PIX, como um sistema regulamentado pelo Banco Central do Brasil, utiliza mecanismos de autenticação forte e criptografia para proteger as transações (Banco Central do Brasil, 2021). Essa segurança pode aumentar a confiança dos usuários em optar pelo PIX, especialmente em comparação com o uso de cartões de crédito, que podem estar sujeitos a riscos de fraude e clonagem.

Em resumo, essa proposição sugere que a adoção do PIX pode estar associada a uma redução no uso de cartões de crédito no Brasil devido à sua facilidade de uso, baixos custos, segurança e potencial para inclusão financeira.

2.5.2 Proposição 2

Na Proposição 2 desta pesquisa, tem-se que: **o aumento do uso PIX afeta negativamente o volume das transações de cartão de débito no Brasil.** Nesse sentido, cabe mencionar que A literatura sobre meios de pagamento destaca que a introdução de novas opções pode levar à substituição de meios de pagamento mais antigos (EY, 2020). No contexto do PIX e dos cartões de débito, é possível que os usuários substituam o uso de cartões de débito pelo PIX devido à sua conveniência, rapidez e facilidade de uso.

O PIX se destaca por oferecer transações instantâneas, semelhantes ao pagamento em dinheiro, mas de forma digital. Isso pode tornar o PIX uma opção atrativa para transações cotidianas que normalmente seriam realizadas com cartões de débito, como compras em lojas físicas e pagamentos em estabelecimentos.

A integração do PIX em aplicativos e plataformas financeiras pode facilitar ainda mais sua adoção. Com a opção do PIX disponível em diversos contextos, os usuários podem preferir utilizar essa opção em vez de procurar o cartão de débito físico.

A introdução de novas tecnologias de pagamento pode influenciar a forma como os consumidores realizam suas transações. Miller et al. (2002) afirma que existe interdependência entre condições socioeconômicas e o sucesso de formas específicas do dinheiro, assim como mecanismos de pagamento. O PIX, com sua praticidade, pode contribuir para uma mudança nos hábitos de consumo, podendo levar a uma redução no uso de cartões de débito tradicionais.

2.5.3 Proposição 3

A Proposição 3 defende: **empresas do setor de meios de pagamento e bancos que investem significativamente em inovações tecnológicas e na diversificação de serviços apresentam maior capacidade de minimizar o impacto negativo do PIX e das moedas digitais em suas operações de cartões de débito e crédito.**

A proposição sugere que as empresas do setor de meios de pagamento e bancos que investem significativamente em inovações tecnológicas e na diversificação de serviços podem ter maior capacidade de minimizar o impacto negativo do PIX e das moedas digitais em suas operações de cartões de débito e crédito. Esta proposição sugere que a adoção de novas tecnologias e a oferta de uma gama diversificada de serviços são estratégias fundamentais para as instituições financeiras enfrentarem os desafios impostos pelas novas formas de pagamento digital. A introdução de tecnologias avançadas e a diversificação de serviços permitem às operadoras de cartões não apenas manter a relevância no mercado, mas também explorar novas oportunidades de negócio, mitigando assim os impactos negativos do PIX e das moedas digitais.

Khando, Islam e Gao (2022) analisa as tecnologias emergentes nos pagamentos digitais e os desafios associados. Segundo os autores, inovações tecnológicas como a integração de *blockchain*, inteligência artificial (IA) e Internet das Coisas (IoT) têm permitido uma transformação significativa

no setor de pagamentos, criando novas oportunidades para operadoras de cartões (Khando, Islam, & Gao, 2022).

2.5.4 Proposição 4

Por fim, a Proposição e estabelece: **empresas do setor de meios de pagamento e bancos que estabelecem parcerias estratégicas com fintechs e empresas de tecnologia, ampliando seus ecossistemas de serviços financeiros, conseguem mitigar de forma mais eficaz os desafios impostos pelo PIX e moedas digitais.**

Esta proposição destaca a importância das colaborações interempresariais na criação de um ecossistema financeiro robusto e inovador. As parcerias estratégicas com *fintechs* permitem que bancos e operadoras de cartões acessem tecnologias de ponta e modelos de negócio inovadores, aumentando sua capacidade de resposta às novas demandas do mercado digital (Robaski, 2021). Os resultados observados em empresas que adotaram essa abordagem mostram uma redução significativa nos impactos negativos do PIX e das moedas digitais, conforme evidenciado nas entrevistas com executivos do setor. Essas parcerias não só fortalecem a posição competitiva das instituições financeiras, mas também promovem uma integração mais eficiente de novos serviços financeiros ao portfólio existente.

2.5.5 Sumário das Proposições de Pesquisa

A Tabela 1 sumariza as proposições desta pesquisa.

Tabela 1
Proposições de pesquisa

Nº	PROPOSIÇÃO
1	O aumento do uso PIX afeta negativamente o volume das transações de cartão de crédito Brasil
2	O aumento do uso PIX afeta negativamente o volume das transações de cartão de débito Brasil
3	Empresas do setor de meios de pagamento e bancos que investem significativamente em inovações tecnológicas e na diversificação de serviços apresentam maior capacidade de minimizar o impacto negativo do PIX e das moedas digitais em suas operações de cartões de débito e crédito.
4	Empresas do setor de meios de pagamento e bancos que estabelecem parcerias estratégicas com fintechs e empresas de tecnologia, ampliando seus ecossistemas de serviços financeiros, conseguem mitigar de forma mais eficaz os desafios impostos pelo PIX e moedas digitais

3 MÉTODOS

O conhecimento científico distingue-se do conhecimento comum em um aspecto fundamental: ele segue aplicações de métodos rigorosos. Sem os métodos científicos, os seres humanos não teriam condições de comprovar novas descobertas e tampouco teriam poder de ação e controle sobre fatos e objetos. Em outras palavras, sem os métodos científicos, o desenvolvimento da ciência seria inviável (Martins & Theóphilo, 2009).

Para Martins e Theóphilo (2009), o método científico refere-se à maneira de construir boa ciência. Os métodos científicos não oferecem um conjunto de regras exaustivas e infalíveis para realizar as investigações, já que tais tipos de receitas não existem, mas orientam o caminho a ser percorrido para alcançar um fim ou objetivo científico.

Neste contexto, a demonstração do caminho percorrido no desenvolvimento desta dissertação é a meta deste capítulo. A presente metodologia estruturada visa assegurar que a pesquisa seja realizada de forma rigorosa, proporcionando informações valiosas sobre as estratégias de operadoras de cartões de crédito e bancos frente ao impacto do PIX. Além disso, visa fornecer informações sobre as mudanças no comportamento dos usuários em relação às transações de cartão de crédito e débito após a introdução do PIX. Para tanto, a pesquisa será conduzida com base em uma abordagem qualitativa, mediante entrevistas com especialistas.

Para alcançar o objetivo de identificar as estratégias adotadas por operadoras de cartões de crédito e bancos frente ao impacto do PIX e das moedas digitais, a coleta de dados foi realizada também através de entrevistas semiestruturadas com profissionais do setor de meios de pagamentos que atuam no conglomerado CAIXA.

Os participantes desta pesquisa qualitativa integram o Conglomerado CAIXA, um dos maiores grupos financeiros da América Latina, com presença capilar em todos os municípios brasileiros por meio da Caixa Econômica Federal e suas subsidiárias estratégicas, entre elas a CAIXA Cartões Holding S.A. (CCH). A escolha desses profissionais como entrevistados se justifica não apenas por sua atuação direta na formulação de estratégias relacionadas aos meios de pagamento, mas também pela posição institucional que o conglomerado ocupa no setor.

A CAIXA, em conjunto com suas controladas, desempenha papel central no ecossistema financeiro nacional, especialmente em segmentos voltados à inclusão financeira e à oferta de produtos de pagamento com forte alcance social. **Em 2023, o banco detinha aproximadamente 20% de *market share* do volume transacionado em cartões de débito e crédito no Brasil (Abecs, 2023).**

Além disso, a CAIXA lidera iniciativas voltadas à digitalização de pagamentos, com forte atuação no desenvolvimento de carteiras digitais e na adaptação às transformações trazidas por inovações como o Pix e, futuramente, o Drex (Banco Central do Brasil, 2024). A atuação da CAIXA nesse campo se destaca não apenas pelo volume financeiro envolvido, mas por seu compromisso com políticas públicas e pela necessidade de adaptar-se a um mercado cada vez mais competitivo e dinâmico.

Portanto, ao analisar a percepção dos profissionais desse conglomerado, a pesquisa ganha robustez empírica e relevância prática, refletindo os dilemas, desafios e estratégias de uma das instituições mais relevantes do sistema financeiro nacional. A análise das entrevistas permite compreender como uma organização pública de grande porte responde às disrupções no setor de pagamentos, especialmente aquelas trazidas por inovações regulatórias e tecnológicas.

Segundo Martins e Lintz (2013, p. 42), a entrevista é uma técnica de pesquisa "cujo objetivo básico é entender e compreender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações, em contextos que não foram estruturados anteriormente, com base nas suposições e conjecturas do pesquisador".

A estratégia utilizada foi a realização de entrevistas semiestruturadas, que, de acordo com Martins e Theóphilo (2009, pp. 88-89), são conduzidas com o uso de um roteiro, mas permitem que novas questões sejam acrescentadas pelo entrevistador conforme necessário. O roteiro adotado nas entrevistas está apresentado no Apêndice A deste trabalho.

As perguntas foram elaboradas com base em dois pilares: (i) os cinco elementos da Teoria da Difusão das Inovações (vantagem relativa, compatibilidade, complexidade, experimentação e observabilidade) de Rogers (1995); (ii) fatores associados ao uso de um meio de pagamento; (iii) as estratégias utilizadas pelas empresas frente ao PIX (com base nas 5 Forças de Porter); e (iv) mercado de meios de pagamentos.

Nesse tipo de entrevista, o entrevistador tem a liberdade de incluir questionamentos adicionais de acordo com a evolução, especialmente quando as respostas dos entrevistados não satisfizerem plenamente os objetivos da pesquisa.

Para a entrevista foram selecionados profissionais de notório conhecimento e prática no setor de meios de pagamentos que atuam no Conglomerado CAIXA, objetivando obter uma diversidade de perspectivas e um entendimento mais aprofundado das estratégias adotadas frente à implementação do PIX.

Os contatos iniciais e convites para as entrevistas foram realizados por e-mail. Foram contatados 9 profissionais que atendiam aos critérios de seleção indicados no Apêndice B, obtendo-se ao final quatro respostas positivas. As entrevistas foram realizadas presencialmente, com duração média de quarenta minutos.

Embora esta pesquisa tenha utilizado uma amostra qualitativa composta por poucos entrevistados, a qualidade e profundidade das respostas obtidas garantem a robustez da análise realizada. Todos os entrevistados pertencem ao Conglomerado CAIXA, com atuação direta e estratégica no setor de meios de pagamento, mais especificamente na gestão de cartões de crédito e débito, tanto em suas dimensões operacionais quanto estratégicas.

Os participantes da pesquisa exercem funções de alta liderança na CAIXA Cartões Holding e em áreas especializadas da controladora (CAIXA), com trajetória consolidada em modelos de negócios de cartões, relacionamento com bandeiras, estruturação de produtos, acompanhamento regulatório e análise de dados financeiros e operacionais. Essa experiência prática e institucional proporciona um olhar qualificado sobre os impactos do Pix e as transformações no setor de pagamentos no Brasil.

Destaca-se ainda que o mercado bancário brasileiro é concentrado, com os cinco maiores bancos, incluindo a CAIXA, detendo mais de 80% do volume de crédito e depósitos do país (Banco Central do Brasil, 2023). Neste cenário de oligopólio, compreender a estratégia e percepção de um dos principais agentes públicos do setor – responsável por significativa fatia da emissão de cartões e inclusão bancária – é essencial para entender os rumos do mercado. Assim, a análise das percepções desses profissionais oferece insumos altamente representativos e contribui para a compreensão do papel das instituições incumbentes frente a inovações disruptivas.

Conforme argumenta Bardin (2011), em pesquisas qualitativas o valor analítico está na densidade e representatividade dos discursos, e não na quantidade de respondentes. Assim, a pesquisa está bem ancorada tanto metodologicamente quanto empiricamente, ao captar visões estratégicas e institucionais que refletem diretamente o posicionamento de um dos maiores conglomerados financeiros da América Latina.

Antes da realização de cada entrevista, foi assegurado aos participantes o anonimato e o compromisso de que os resultados seriam apresentados de forma agregada, sem qualquer identificação individual. Em razão de cláusulas de confidencialidade institucional e da natureza estratégica das informações compartilhadas — considerando que todos os participantes estão vinculados ao Conglomerado CAIXA —, as transcrições completas das entrevistas não foram incluídas nos apêndices desta dissertação. A preservação da identidade dos respondentes e das informações sensíveis é essencial para garantir a integridade da pesquisa e o cumprimento dos princípios éticos que regem estudos com dados primários em contextos corporativos.

Com a autorização prévia de todos os entrevistados, as entrevistas foram gravadas, totalizando 125 minutos de gravação, com uma média de aproximadamente 31,25 minutos por entrevista. A transcrição das entrevistas resultou em 29 páginas, com uma média de 7,25 páginas por entrevista. A Tabela 2 detalha o perfil dos entrevistados.

Tabela 2
Perfil dos entrevistados

Código	Sexo	Idade (anos)	Formação (Graduação e último nível de pós-graduação)	Atuação Profissional Atual	Experiência em Meios de Pagamento (em anos)
E1	M	58	Graduação em Direito e pós-graduação em Fundos de Investimentos	CEO Membro da ABECS	36
E2	M	47	Graduação em Administração e Mestrado em Economia e Finanças	Superintendente	15
E3	M	58	N/A	Gerente Nacional	30
E4	M	49	Graduação em Direito e pós-graduação em Gestão Estratégica de Resultados	Consultor na área de estratégia	18

O tratamento dos dados coletados foi feito através da análise de conteúdo. Para Bardin (1977, p. 38) a análise de conteúdo é um "conjunto de técnicas de análise de comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens". A autora também destaca que a intenção da "análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições da produção (ou eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não).

De forma mais objetiva, Martins e Theóphilo (2009) definem a análise de conteúdo como "uma técnica para estudar e analisar a comunicação de maneira objetiva e sistemática". Nesse contexto, o pesquisador busca fazer inferências confiáveis a partir dos discursos, considerando o contexto específico.

Martins e Theóphilo (2009) também afirmam que a essência de um texto é encontrada nos detalhes das informações, dados e evidências disponíveis. Silva e Fossá (2015) complementam que "é uma técnica de análise das comunicações, que examina o que foi dito nas entrevistas ou observado pelo pesquisador".

Assim como Martins e Theóphilo (2009), elas citam Bardin (1977) ao mencionar que a análise de conteúdo transita entre a objetividade rigorosa e a subjetividade fecunda, exigindo um certo nível de intuição, imaginação e criatividade.

Por fim, Martins e Theóphilo (2009) descrevem três etapas fundamentais da análise de conteúdo: a) Pré-análise: coleta e organização dos dados; b) Descrição analítica: estudo do material com base no referencial teórico e categorização. Para a categorização, primeiro se faz o inventário das categorias e depois as unidades comuns são agrupadas em categorias específicas; c) Interpretação inferencial: revelações baseadas nos estudos.

Comparando o que a literatura diz sobre análise de conteúdo com esta pesquisa, pode-se afirmar que as comunicações analisadas foram as quatro entrevistas realizadas com especialistas no tema. As categorias inventariadas, baseadas no referencial teórico e no objetivo deste estudo de identificar as estratégias adotadas por operadoras de cartões de crédito e bancos para enfrentar os desafios impostos pelo PIX, são as mesmas que fundamentaram as entrevistas, conforme Tabela 3.

Tabela 3
Categorias da análise de conteúdo

Ordem	Categorias	Subcategorias	Referência Teórica
1	Impacto do PIX no volume das transações de Cartão de Crédito	- Substituição pelo PIX em transações de crédito - Motivações para a migração de crédito para PIX - Segmentos mais impactados (ex.: varejo, e-commerce) - Resiliência das operações de crédito (ex.: programas de fidelidade, parcelamentos)	Proposição 1
2	Impacto do PIX no volume das transações de Cartão de Débito	- Substituição do uso de débito pelo PIX - Facilidade de uso do PIX vs. cartões de débito - Adoção do PIX para transações de pequeno valor - Efeitos nos custos operacionais para empresas que usam débito	Proposição 2
3	Inovações Tecnológicas como Estratégia de Mitigação	- Tipos de inovações tecnológicas adotadas por bancos e operadoras de cartões - Investimentos em segurança, inteligência artificial, blockchain, etc. - Diversificação de serviços (ex.: carteiras digitais, integrações com outras plataformas) - Barreiras para adoção de novas tecnologias	Proposição 3
4	Parcerias Estratégicas com Fintechs e Empresas de Tecnologia	- Formação de parcerias estratégicas com fintechs - Vantagens competitivas obtidas através de alianças tecnológicas - Exemplos de fintechs que contribuem para estratégias de mitigação - Desafios de integração entre bancos e fintechs	Proposição 4
5	Mudanças no Comportamento do Consumidor	- Preferências por transações instantâneas via PIX - Comparação de custos e conveniência entre PIX e cartões - Alteração nos hábitos de consumo (ex.: uso de crédito para parcelamento vs. débito/PIX para pagamentos à vista)	Teoria da Difusão da Inovação (vantagem relativa, compatibilidade, experimentação, observabilidade)
6	Perspectivas sobre o Futuro de Meios de Pagamentos	- Adoção de novas tecnologias além do PIX (ex.: moedas digitais, open banking) - Papel do regulador (Banco Central) no direcionamento das inovações - Previsão de tendências futuras no setor de meios de pagamento - Ameaças emergentes para cartões de crédito e débito	Teoria da Difusão da Inovação, Inovações no Mercado de Meios de Pagamento

Na execução da análise de conteúdo, a categorização, conforme postulada por Bardin (1977), foi feita através da codificação dos temas para organização dos dados e obtenção de subsídios para as conclusões.

Usou-se também o software Nvivo para identificar a Nuvem de Palavras, que demonstra de forma aglomerada as palavras mais mencionadas pelos entrevistados. A intensificação das palavras mais citadas é visualizada pelo tamanho e contorno das letras de cada palavra. Este recurso foi utilizado para aprimorar a análise dos resultados, revelando as palavras mais importantes da percepção dos entrevistados.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa com base na análise qualitativa das entrevistas realizadas com executivos do setor de meios de pagamentos. A discussão é estruturada em torno das categorias previamente definidas e complementada por eixos temáticos emergentes, convergências e divergências de percepção entre os entrevistados.

A interpretação dos achados dialoga com o referencial teórico adotado, especialmente as contribuições de Rogers (2003) sobre difusão de inovações e as Cinco Forças de Porter (1979). A apresentação dos resultados é feita de forma agregada e norteada pelas seis categorias determinadas na Tabela 3.

4.1 Impacto do PIX nas Transações de Cartão de Crédito

Em geral, os participantes reconhecem que, embora menos impactado, o cartão de crédito começa a sentir os efeitos da adoção do PIX, especialmente nas transações à vista. No entanto, os entrevistados reconhecem que a funcionalidade de parcelamento, ausente no PIX tradicional, ainda sustenta o crédito como meio preferencial em compras de maior valor. A introdução do PIX Parcelado/Garantido, no entanto, é vista como um potencial ponto de inflexão, capaz de ameaçar a dominância atual do crédito parcelado.

Os dados das entrevistas mostram consenso sobre a ameaça representada pelo PIX Parcelado/Garantido, apontado como um potencial substituto para o parcelamento tradicional, caso venha a ganhar escala. Um dos entrevistados destacou que este produto, ao reunir a instantaneidade do PIX com a possibilidade de financiamento, tende a pressionar ainda mais as margens e o volume de transações do cartão de crédito convencional. Essa preocupação foi reforçada por outro entrevistado, que vê no PIX uma solução de menor custo e maior controle para o consumidor.

Por outro lado, os entrevistados também identificaram que o cartão de crédito ainda possui vantagens competitivas importantes, como o parcelamento sem juros e o acúmulo de benefícios, como milhas e *cashback*. Dentre as entrevistas, foi destacado que o crédito parcelado segue sendo o "carro-chefe" do produto, enquanto outro apontou a importância da inovação para preservar essa relevância diante de um cenário de rápida transformação tecnológica.

No tocante ao impacto do PIX nas transações com cartão de crédito, a análise das entrevistas revelou que, embora o novo meio de pagamento tenha transformado profundamente o mercado, o cartão de crédito mantém relativa resiliência. Isso se deve, principalmente, à funcionalidade do parcelamento, que continua sendo um diferencial competitivo importante.

Os entrevistados reconhecem que o crédito não foi diretamente substituído, mas passou a exigir novas estratégias para preservar sua atratividade. Nesse sentido, foi relatado que "o PIX não afeta tanto o crédito quanto o débito, mas obriga a gente a pensar em como tornar o crédito mais atrativo, com benefícios, *cashback*, programas de fidelidade". A fala evidencia a percepção predominante de que o foco das instituições tem se voltado à diferenciação por meio de valor agregado, buscando fidelizar o cliente e evitar a migração para soluções alternativas. Assim, o impacto do PIX no crédito é menos quantitativo e mais qualitativo, ao pressionar por inovação, reposicionamento estratégico e maior personalização na oferta.

4.2 Impacto do PIX nas Transações de Cartão de Débito

Os entrevistados foram unânimes ao apontar a substituição progressiva do cartão de débito pelo PIX. Um dos entrevistados afirma que o débito "seguirá o caminho do cheque", o que reforça a percepção de obsolescência iminente desse instrumento. O principal motivador é a vantagem relativa do PIX: custo zero, liquidação imediata e ampla aceitação. Esses fatores se alinham diretamente aos critérios da teoria de Rogers, o que explica sua rápida adoção e difusão no mercado brasileiro.

Dois dos quatro entrevistados destacaram que o PIX trouxe uma mudança de comportamento do consumidor, que agora prefere utilizar o celular para pagar, evitando o uso do

cartão físico e as possíveis taxas associadas. A gratuidade das transações para pessoas físicas, somada à agilidade e à ampliação do uso de QR Codes, tornaram o PIX mais atrativo tanto para clientes quanto para pequenos comerciantes.

Um entrevistado destacou que o débito, ao contrário do crédito, não oferece parcelamento ou recompensas, tornando-o mais suscetível a ser substituído por soluções modernas. Outro entrevistado complementa essa visão afirmando que o setor bancário e os emissores tradicionais têm investido pouco na modernização do débito, o que contribui para sua estagnação como produto competitivo.

A Tabela 4 evidencia os achados nas entrevistas da categoria "Impacto do PIX sobre cartões de débito.

Tabela 4

Impacto do PIX sobre os instrumentos cartões de Débito

Dimensão	Evidências qualitativas	Síntese
Cartão de débito	• "O débito vai seguir o caminho do cheque… tende a desaparecer" • Estagnação / queda no volume; migração acelerada desde a implementação do PIX	PIX captura as transações à vista porque é mais barato para o lojista e, para o consumidor, não há benefício perceptível de manter o débito.

A análise evidenciou que o cartão de débito foi o instrumento mais afetado pelo advento do PIX, tanto em termos de volume transacionado quanto de relevância percebida pelos consumidores. A rapidez, a gratuidade e a conveniência do PIX tornaram-no uma alternativa mais atrativa para transações de pequeno e médio valor, funções anteriormente desempenhadas pelo débito. Foi relatado que "o cartão de débito perdeu espaço rapidamente, principalmente nas transações do dia a dia; hoje o cliente prefere usar o PIX até para pagar o café da manhã". Essa percepção demonstra o deslocamento de uso e a necessidade de reposicionamento estratégico das instituições financeiras frente à nova realidade.

Conclui-se que o cartão de débito perdeu espaço significativo nas transações cotidianas, em grande parte devido à simplicidade, agilidade e custo zero do PIX. A ausência de estímulos de inovação e diferenciação no produto débito contribuiu para essa substituição. As instituições financeiras precisarão repensar o posicionamento estratégico desse instrumento, seja por meio de novas funcionalidades, maior integração com o ambiente digital ou ressignificação do seu uso no portfólio de pagamentos.

A análise das entrevistas confirma a proposição de que o PIX gerou um impacto disruptivo sobre os cartões, com efeitos mais acentuados no cartão de débito. O crédito resiste, mas encontra-se sob pressão. A resposta estratégica das instituições passa por inovação tecnológica, adaptação regulatória e reconfiguração da proposta de valor ao cliente.

4.3 Inovações Tecnológicas como Estratégia de Mitigação

A resposta estratégica das empresas foi categorizada principalmente em três frentes pelos entrevistados: tokenização dos meios de pagamento, foco em UX (*User Experience*) e parcerias com *fintechs*. Essas iniciativas demonstram o esforço de adaptação das incumbentes para minimizar perdas de receita e preservar sua relevância no novo ecossistema de pagamentos.

Com base nas entrevistas dos especialistas em meios de pagamento, as empresas do setor têm investido em inovações defensivas, como tokenização, carteiras digitais e melhorias na experiência do usuário. Contudo, os entrevistados reconhecem que essas ações foram reativas e, em muitos casos, tardias. A tentativa de replicar a usabilidade e o apelo do PIX tem limitado impacto competitivo, especialmente diante da mudança estrutural provocada pelo novo arranjo.
A Tabela 5 sintetiza as táticas defensivas/ofensivas ao PIX utilizadas pelas empresas, com base nas entrevistas realizadas, bem como relaciona às proposições desta pesquisa.

Tabela 5
Estratégias defensivas/ofensivas observadas

Eixo estratégico	Táticas reportadas nas entrevistas	Links com as proposições
Usabilidade "zero-fricção"	Tokenização, one-click checkout, carteiras integradas (Apple/Google Pay), cartões virtuais/resident em app	Apoia a **Proposição 3**: inovação tecnológica como mitigador.
Monetização de dados (SVA)	Venda de microcrédito via PIX, gerenciadores financeiros, seguros contextuais	Move o business do "fee por transação" para "analytics & oferta personalizada".
Parcerias / M&A com *fintechs*	Cubo (Itaú), CVCs do Bradesco/BB, compras de startups de nicho	Corrobora a **Proposição 4**; barreira cultural aparece como principal obstáculo nas incumbentes públicas.
Lobby & regulação	Defesa de taxa de intercâmbio > pressão por tarifas PIX PJ; discussão sobre PIX internacional	Mostra que a rivalidade entre arranjos (Porter) se realoca para a arena regulatória.

As instituições vêm respondendo à disrupção provocada pelo PIX com o fortalecimento de suas capacidades tecnológicas, apostando em soluções digitais que promovam conveniência, segurança e diferenciação. A inovação surge como caminho para compensar a perda de volume de transações e reconquistar o engajamento dos usuários. Como foi pontuado por um dos entrevistados: "Hoje, quem não estiver integrado ao ecossistema digital e não oferecer uma boa jornada de experiência, vai perder cliente para uma fintech". Essa fala reforça a visão de que inovação tecnológica não é apenas uma resposta tática, mas uma necessidade estratégica diante das transformações no setor.

Por fim, nota-se que a transformação imposta pelo PIX ultrapassou o aspecto tecnológico, configurando uma mudança profunda no modelo de negócio e no comportamento do consumidor, exigindo das empresas um processo contínuo de inovação e reposicionamento estratégico.

4.4 Parcerias Estratégicas e Inovação Tecnológica

A categoria "Parcerias Estratégicas e Inovação Tecnológica" emergiu nas entrevistas como um eixo central de resposta organizacional às transformações provocadas pelo advento do PIX. Os participantes enfatizaram a necessidade de adaptação ágil às novas demandas do mercado, impulsionadas por mudanças tecnológicas, competitividade ampliada e maior exigência dos consumidores.

Os entrevistados foram unânimes ao reconhecer que a inovação tecnológica passou a ser não apenas uma vantagem competitiva, mas uma condição de sobrevivência para os operadores tradicionais de meios de pagamento. Destacaram-se os investimentos em APIs, tokenização, integração com plataformas digitais e desenvolvimento de novas experiências de pagamento centradas no usuário (UX).

Outro aspecto recorrente nas falas foi a intensificação das parcerias estratégicas, especialmente com *fintechs* e empresas de tecnologia, com o intuito de acelerar entregas, superar limitações burocráticas internas e alcançar diferenciação no mercado. Essa cooperação se mostra fundamental, sobretudo para empresas públicas, cuja governança e regulação limitam respostas rápidas às inovações de mercado.

A colaboração com *startups*, *fintechs* e provedores tecnológicos foi destacada como uma estratégia relevante para acelerar a adaptação ao novo cenário de pagamentos. As parcerias são vistas como forma de incorporar agilidade e inovação a estruturas organizacionais tradicionalmente mais rígidas. Nesse contexto, foi relatado que "as parcerias permitem que a gente entregue soluções mais modernas sem precisar desenvolver tudo dentro de casa, o que levaria muito tempo e investimento". A citação revela a consciência crescente de que a inovação aberta é um vetor importante de competitividade.

Em síntese, a análise dos dados demonstra que a ruptura causada pelo PIX acelerou a necessidade de reinvenção no setor. Os entrevistados reconhecem que, sem inovação tecnológica contínua e alianças colaborativas, as instituições tradicionais estarão cada vez mais distantes da vanguarda do mercado de pagamentos digitais.

4.5 Mudanças no Comportamento do Consumidor

Os entrevistados evidenciaram uma percepção unânime quanto às significativas mudanças no comportamento do consumidor provocadas pela introdução do PIX. Houve consenso de que os consumidores passaram a demandar soluções de pagamento mais ágeis, gratuitas e integradas ao ambiente digital, sobretudo por meio de dispositivos móveis. Essa transformação gerou uma preferência crescente pelo PIX em substituição aos instrumentos tradicionais, como o cartão de débito e o boleto. Além disso, os entrevistados destacaram a crescente autonomia do cliente no processo de pagamento, sua busca por conveniência e a redução da tolerância a tarifas e fricções operacionais.

Esse novo perfil de consumidor, mais digitalizado e exigente, impulsionou a necessidade de adaptação das empresas do setor de meios de pagamento, exigindo estratégias focadas em experiência do usuário (UX), segurança e inovação contínua. A percepção dos especialistas reforça a tese de que o PIX não apenas alterou o mercado do ponto de vista operacional, mas também catalisou um processo mais amplo de mudança nas expectativas e hábitos dos consumidores.

A difusão do PIX e de novas tecnologias de pagamento promoveu uma mudança significativa nos hábitos e expectativas dos consumidores, que passaram a valorizar mais agilidade, simplicidade e controle nas transações financeiras. Os entrevistados apontaram um novo perfil de usuário, mais digitalizado, menos tolerante a fricções no processo de pagamento e com expectativas mais elevadas quanto à experiência. Uma das entrevistas destacou que "o consumidor está mais consciente e exigente; ele compara, escolhe o canal e espera conveniência total". Essa transformação no comportamento do cliente reforça a urgência por estratégias mais centradas no usuário.

Depreende-se das entrevistas que há uma tendência de digitalização com o uso massivo de aplicativos para controle de gastos, o que estaria alinhado a uma postura mais consciente e estratégica dos consumidores, especialmente em contextos de instabilidade econômica. Foi destacado também que a aversão ao uso de dinheiro físico vem sendo potencializada não apenas por razões sanitárias (no contexto pós-pandemia), mas também por questões práticas e de segurança.

A análise evidencia que o consumidor brasileiro passou a exercer maior protagonismo nas decisões financeiras, priorizando meios de pagamento que oferecem controle, agilidade e praticidade. O PIX, nesse cenário, não apenas se consolidou como um instrumento eficaz, mas também catalisou uma transformação estrutural no relacionamento dos indivíduos com o sistema financeiro, acelerando tendências de desmaterialização, automação e digitalização do consumo.

4.6 Perspectivas sobre o Futuro de Meios de Pagamentos

As perspectivas sobre o setor de meios de pagamentos emergiram de forma consistente nas entrevistas com os executivos do setor, revelando tendências compartilhadas quanto à digitalização crescente, à consolidação do PIX como padrão e à expectativa de surgimento de novos arranjos financeiros como as moedas digitais emitidas por bancos centrais. As respostas sinalizam uma visão otimista e transformadora para o setor, em sintonia com os avanços tecnológicos e comportamentais da sociedade brasileira.

Os entrevistados demonstraram percepções convergentes em relação às perspectivas para o futuro dos meios de pagamento, sinalizando um cenário de contínua transformação impulsionado pela digitalização e pela adoção massiva do PIX.

Dois dos quatro entrevistados apontam que o pagamento instantâneo se tornará o meio predominante nas transações cotidianas, substituindo em grande parte o cartão de débito e

reduzindo substancialmente o uso de dinheiro físico. Essa tendência é vista como irreversível, sobretudo entre os mais jovens. Em outra entrevista foi destacada a importância da interoperabilidade entre bancos, *fintechs* e carteiras digitais, como um dos caminhos para ampliar o acesso e promover a eficiência sistêmica dos pagamentos.

As entrevistas convergiram na visão de que o setor de meios de pagamentos seguirá em acelerada evolução, impulsionado por avanços tecnológicos, regulação mais aberta e novos entrantes, como *big techs* e *fintechs*. Espera-se um cenário marcado por integração de plataformas, pagamentos invisíveis e maior competição entre modelos de negócio. Como foi apontado por um dos entrevistados: "Estamos caminhando para um ambiente em que o pagamento desaparece da jornada — ele acontece de forma integrada, sem atrito, como parte da experiência". A afirmação reflete a expectativa de um futuro onde a tecnologia redefinirá não só os instrumentos, mas também os significados da experiência de pagamento.

Com relação ao avanço das moedas digitais públicas, um dos entrevistados trouxe uma visão mais cautelosa, reconhecendo seu potencial, mas ponderando os desafios regulatórios e de adoção no contexto brasileiro. Todos os entrevistados, no entanto, concordam quanto à tendência de redução do papel moeda e à expansão de soluções que integrem tecnologia, segurança e instantaneidade.

Observou-se um entendimento comum de que o sistema financeiro brasileiro caminha para uma desintermediação crescente, com o fortalecimento de arranjos de pagamento mais simples, instantâneos e com menor custo operacional.

As inovações em torno do PIX, como o PIX Parcelado/Garantido e sua possível integração com funcionalidades de crédito, foram apontadas como movimentos que podem alterar significativamente a dinâmica do mercado de cartões, especialmente no que se refere ao crédito parcelado. Adicionalmente, os entrevistados destacaram o avanço da tokenização, da biometria e de modelos baseados em inteligência artificial como elementos centrais nas estratégias futuras das instituições financeiras.

Para além da tecnologia, as entrevistas indicam a expectativa de um ambiente mais competitivo, com maior protagonismo de *fintechs* e de parcerias estratégicas entre *players* tradicionais e novos entrantes. Assim, o futuro dos meios de pagamento é percebido como dinâmico, desafiador e marcado pela necessidade constante de adaptação a um consumidor cada vez mais digital, autônomo e sensível à experiência oferecida.

4.7 Síntese dos Achados

A Tabela 6 permite visualizar de forma comparativa as convergências e divergências nas percepções dos entrevistados em relação às principais categorias de análise da pesquisa. Por meio da codificação das falas, foi possível agrupar as contribuições de cada participante, respeitando sua perspectiva e experiência no setor de meios de pagamentos.

Tabela 6
Quadro comparativo entre entrevistados

Categoria	Impacto do PIX nos Cartões de Crédito	Impacto do PIX nos Cartões de Débito	Mudanças no Comportamento do Consumidor	Parcerias Estratégicas e Inovação Tecnológica	Perspectivas sobre o Futuro dos Meios de Pagamento
E1	Crédito ainda relevante pelo parcelamento	PIX substituiu o uso do débito em muitos casos	Consumidor mais exigente e digital	Parcerias com fintechs são essenciais	Futuro será digital, integrado e competitivo
E2	Pressão sobre a atratividade do crédito	Cartão de débito perdeu função básica	Experiência do cliente é central	Investimento em inovação e APIs	Mais competição e entrada de big techs
E3	Manutenção do crédito depende de inovação	PIX canibalizou o uso do débito	Mudança cultural e aumento da confiança digital	Colaboração entre instituições e startups	*Open Finance* como vetor futuro
E4	Aposta em diferenciação via benefícios	Débito tende a desaparecer em breve	Cliente busca simplicidade e agilidade	Tecnologia é motor da transformação	Pagamentos serão invisíveis e automatizados

Observa-se que, embora haja consenso quanto ao impacto mais acentuado do PIX sobre o cartão de débito, surgem nuances nas estratégias apontadas para a manutenção da atratividade do cartão de crédito, como a ampliação de benefícios e inovação em serviços. Da mesma forma, todos os entrevistados destacam mudanças significativas no comportamento do consumidor, com foco em digitalização, agilidade e personalização, embora com ênfases distintas quanto à resposta institucional a essas demandas.

Quanto ao futuro do setor, há uma visão compartilhada de que a evolução tecnológica, as parcerias estratégicas e a entrada de novos players (como *fintechs* e *big techs*) deverão moldar um ambiente mais competitivo e centrado na experiência do usuário. Dessa forma, a Tabela 7 reforça a utilidade da análise comparativa como ferramenta de interpretação qualitativa, evidenciando padrões relevantes e fornecendo suporte empírico às conclusões da pesquisa.

Tabela 7
Perspectivas sobre o futuro de meios de pagamentos

Tema	Consenso dos entrevistados
PIX	Consolidação como "*rail*" universal;
***Open Finance* / Iniciador de Pagamento**	*Super-apps* e portais agnósticos vão concentrar a experiência financeira; banco vira infraestrutura.
Drex / ativos tokenizados	Primeiros casos B2B; impacto de custos logísticos de numerário e de grandes transferências.
Cartão de débito	Caminho do cheque — residual, nichado.
Diferencial competitivo	Experiência invisível de pagamento; IA para personalização e prevenção a fraudes.

Conclui-se que o setor de meios de pagamento caminha para uma reformulação baseada em soluções digitais, instantâneas e interoperáveis. A evolução do PIX, a integração de plataformas e o surgimento de moedas digitais são vistos não apenas como inovações tecnológicas, mas como componentes estratégicos para ampliar a inclusão, melhorar a eficiência e redefinir a forma como os brasileiros se relacionam com o dinheiro.

Para complementar esta síntese, a Figura 4 apresenta o *Treemap* (gráfico de árvore) gerado a partir da análise de conteúdo das entrevistas, utilizando o software NVivo. Cada bloco do diagrama corresponde a uma categoria ou subcategoria temática, sendo o tamanho do bloco proporcional à frequência com que o tema foi mencionado pelos entrevistados. Essa representação permite visualizar de forma clara quais temas se destacaram nas percepções dos profissionais entrevistados especialistas no setor de meios de pagamentos.



Figura 4. Treemap das entrevistas

Observa-se que as categorias "valor", "pagamento", "crédito", "PIX", "experiência", "instituições", "soluções" e "integração" foram as mais recorrentes. Isso evidencia que os entrevistados direcionaram suas falas principalmente às transformações percebidas nos meios de pagamento em termos de eficiência, valor agregado aos serviços prestados, experiência do cliente e integração de soluções digitais.

Por exemplo, ao abordar o impacto do PIX nas transações, foi relatado que essa nova modalidade trouxe um novo patamar de valor percebido ao usuário final, sobretudo pela agilidade, gratuidade e integração com carteiras digitais, o que se reflete no destaque das palavras "valor claro", "pagamento simples" e "uso estratégico" no mapa. Além disso, foi frequente a menção à mudança na jornada do cliente, à busca por plataformas eficientes, e à necessidade de parcerias estratégicas para acelerar a inovação tecnológica no setor.

Outros blocos relevantes, como "crédito", "débito" e "transações", indicam a importância da discussão sobre o reposicionamento dos instrumentos tradicionais frente ao avanço do PIX. De acordo com uma das entrevistas, o crescimento expressivo do PIX está diretamente relacionado à preferência do consumidor por soluções instantâneas e sem custo, o que desafia os modelos tradicionais baseados em tarifas e taxas de intercâmbio.

Por fim, a presença de categorias como "flexibilidade", "inteligente", "eficiente" e "estratégico" reforça que os entrevistados enxergam um futuro cada vez mais orientado por dados, inteligência artificial e decisões estratégicas baseadas na experiência do cliente e na interoperabilidade dos sistemas.

Essa visualização evidencia a convergência entre as percepções dos profissionais e as hipóteses centrais da pesquisa, principalmente no que se refere à substituição gradual de instrumentos tradicionais por soluções digitais mais ágeis, integradas e centradas no usuário, em linha com os princípios da teoria da Inovação de Rogers (2003) e das estratégias de diferenciação das Cinco Forças de Porter (1979).

Também foi usado o software NVivo para gerar a nuvem das palavras das entrevistas deste estudo. A nuvem de palavras gerada reforça a centralidade do PIX na discussão atual sobre os meios de pagamento, assim como evidencia a relevância de temas como personalização, experiência do cliente, digitalização e parcerias estratégicas. Tal visualização contribui para confirmar, de forma gráfica, os achados qualitativos da análise de conteúdo desenvolvida nesta pesquisa.

A nuvem de palavras apresentada na Figura 5 reforça a centralidade do PIX no discurso dos participantes, evidenciando seu papel transformador no ecossistema de pagamentos brasileiro. Os termos "cartão", "crédito" e "débito" também aparecem em destaque, revelando a constante comparação com os instrumentos tradicionais e apontando para os impactos específicos do PIX sobre cada um deles — com maior sensibilidade percebida no cartão de débito.



Figura 5. Nuvem de palavras

Além disso, palavras como "soluções", "pagamento", "experiência", "integração" e "personalização" indicam uma ênfase crescente em estratégias centradas no cliente, evidenciando uma tendência de inovação voltada à usabilidade e à oferta de valor. A presença de termos como "instituições", "bancos", "fintechs" e "empresas" demonstra a complexidade e a diversidade dos atores envolvidos na disputa por protagonismo no setor, enquanto expressões como "descontos", "recompensas" e "mobilidade" revelam atributos valorizados pelos consumidores e considerados críticos para a diferenciação de serviços. Assim, a nuvem de palavras corrobora a percepção de um ambiente altamente dinâmico, competitivo e em transição, no qual a experiência do usuário, a digitalização e a agilidade despontam como pilares estratégicos.

4.7 Síntese das Proposições

As entrevistas evidenciaram que o PIX provocou impactos significativos nas operações com cartões de débito, suportando a Proposição 1, uma vez que todos os entrevistados reconheceram o deslocamento do uso do débito para o PIX, especialmente em transações de baixo valor e frequência diária. A Proposição 2, referente à resiliência do cartão de crédito, teve evidências que a suportaram parcialmente, pois, embora os entrevistados reconheçam que o crédito manteve sua relevância graças ao parcelamento, também apontaram desafios crescentes de competitividade frente às novas soluções de pagamento.

Em relação à Proposição 3, que afirma que empresas do setor de meios de pagamento e bancos que investem significativamente em inovações tecnológicas e na diversificação de serviços apresentam maior capacidade de minimizar o impacto negativo do PIX e das moedas digitais em

suas operações de cartões de débito e crédito, houve evidências para suportá-la. Evidenciou-se um esforço coordenado das empresas na inovação tecnológica e no reposicionamento de produtos.

Por fim, a Proposição 4, que previa que empresas do setor de meios de pagamento e bancos que estabelecem parcerias estratégicas com fintechs e empresas de tecnologia, ampliando seus ecossistemas de serviços financeiros, conseguem mitigar de forma mais eficaz os desafios impostos pelo PIX e moedas digitais, também teve evidências que permitiram suportá-la, com os entrevistados apontando tendências como pagamentos invisíveis, integração de canais e ampliação da concorrência.

Tabela 8

Síntese da Avaliação das Proposições da Pesquisa

Nº	Proposição	Status	Observação
1	O aumento do uso PIX afeta negativamente o volume das transações de cartão de crédito Brasil	Foram encontradas evidências para suportá-la	Todos os entrevistados apontaram substituição do débito pelo PIX.
2	O aumento do uso PIX afeta negativamente o volume das transações de cartão de débito Brasil	Foram encontradas evidências parciais para suportá-la	Relevância mantida, mas há pressão competitiva e necessidade de inovação.
3	Empresas do setor de meios de pagamento e bancos que investem significativamente em inovações tecnológicas e na diversificação de serviços apresentam maior capacidade de minimizar o impacto negativo do PIX e das moedas digitais em suas operações de cartões de débito e crédito	Foram encontradas evidências para suportá-la	Os entrevistados foram unânimes ao reconhecer que a inovação tecnológica passou a ser não apenas uma vantagem competitiva, mas uma condição de sobrevivência para os operadores tradicionais de meios de pagamento.
4	Empresas do setor de meios de pagamento e bancos que estabelecem parcerias estratégicas com fintechs e empresas de tecnologia, ampliando seus ecossistemas de serviços financeiros, conseguem mitigar de forma mais eficaz os desafios impostos pelo PIX e moedas digitais	Foram encontradas evidências para suportá-la	A colaboração com *startups*, *fintechs* e provedores tecnológicos foi destacada como uma estratégia relevante para acelerar a adaptação ao novo cenário de pagamentos. As parcerias são vistas como forma de incorporar agilidade e inovação a estruturas organizacionais tradicionalmente mais rígidas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo investigar os impactos do PIX sobre as operações de cartões de crédito e débito, com ênfase nas estratégias adotadas por instituições do setor de meios de pagamentos para mitigar riscos e explorar oportunidades. Com base na abordagem qualitativa, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com profissionais experientes e atuantes no conglomerado CAIXA, organização de grande relevância no setor financeiro nacional. Os objetivos específicos da pesquisa foram integralmente abordados nas quatro categorias de análise estabelecidas.

No que tange à categoria Impacto do PIX nas transações com Cartões de Crédito, os entrevistados relataram que, embora o PIX não tenha substituído diretamente o cartão de crédito — especialmente devido ao parcelamento, que permanece como diferencial competitivo —, ele gerou pressão sobre a necessidade de agregar valor ao produto. Nesse sentido, observou-se a intensificação de estratégias como programas de fidelidade, ofertas personalizadas e parcerias para manter a atratividade do instrumento. Evidenciou-se então que, embora o cartão de crédito mantenha sua relevância devido ao parcelamento e aos benefícios associados, há uma crescente pressão competitiva que demanda a agregação de valor ao produto, por meio de estratégias como programas de fidelidade, personalização de ofertas e parcerias comerciais.

Em relação à categoria Impacto do PIX nas transações com Cartões de Débito, foi consenso entre os entrevistados que o impacto foi significativamente mais profundo. A gratuidade e a instantaneidade das transações via PIX tornaram o cartão de débito menos atrativo, provocando uma queda na sua participação nas transações do dia a dia. Foi relatado que a tendência é que o cartão de débito assuma um papel cada vez mais residual, restrito a contextos muito específicos. Sendo assim, os resultados confirmam uma redução significativa na atratividade do cartão de débito frente ao Pix, especialmente em transações de pequeno valor e alta recorrência. O uso do cartão de débito tende a se tornar residual e restrito a nichos específicos, à medida que o Pix amplia sua penetração.

A categoria Mudanças no Comportamento do Consumidor revelou transformações importantes no perfil do usuário de serviços financeiros. Os entrevistados destacaram o aumento da demanda por soluções digitais, personalizadas, instantâneas e integradas, o que evidencia uma elevação no grau de exigência dos consumidores. Além disso, foi apontada uma mudança cultural importante: os consumidores passaram a perceber o pagamento como parte da experiência de consumo, o que exige das instituições uma abordagem mais estratégica e centrada no cliente.

Quanto às Perspectivas sobre o Futuro dos Meios de Pagamentos, as falas convergiram para a ideia de que o setor continuará passando por profundas transformações nos próximos anos, impulsionado por inovações tecnológicas, entrada de novos atores (como *fintechs* e *big techs*) e aumento da competição. Foi relatado que o futuro será marcado por soluções integradas, invisíveis ao consumidor e ancoradas em dados, inteligência artificial e parcerias estratégicas.

A pesquisa apresenta importantes contribuições teóricas e práticas. No campo teórico, ao combinar a Teoria da Difusão da Inovação (Rogers, 2003) com a teoria das Cinco Forças de Porter (1979), o estudo contribui para o entendimento da dinâmica de transformação dos meios de pagamentos sob a ótica estratégica. No aspecto prático, fornece subsídios para que gestores de instituições financeiras e empresas de tecnologia adotem estratégias mais alinhadas ao novo perfil do consumidor e à realidade digital, contribuindo para a formulação de políticas de produto, marketing e inovação.

Como limitação desta pesquisa, destaca-se sua natureza exploratória e qualitativa, a qual, embora permita aprofundamento e riqueza na compreensão do fenômeno estudado, não possibilita a generalização dos resultados para todo o setor de meios de pagamento. As análises realizadas refletem as percepções e experiências de profissionais vinculados ao conglomerado CAIXA, com ampla vivência no mercado de cartões e meios eletrônicos de pagamento, sendo, portanto, aplicáveis ao contexto institucional específico analisado. Essa limitação, entretanto, é intrínseca à abordagem qualitativa, que valoriza a perspectiva dos agentes envolvidos e privilegia a

profundidade interpretativa em detrimento da representatividade estatística. Diante disso, recomenda-se que pesquisas futuras avancem nas seguintes direções:

- Estudos quantitativos de maior abrangência, que permitam testar quantitativamente as proposições levantadas nesta investigação com base em dados numéricos e amostras representativas, possibilitando validação estatística dos achados para o setor como um todo.
- Análises sobre os impactos diferenciados do Pix entre classes sociais, considerando que o acesso a meios digitais, o grau de bancarização e o comportamento de consumo variam significativamente entre faixas de renda. Compreender como o Pix se comporta entre consumidores de baixa, média e alta renda pode revelar assimetrias importantes e implicações para políticas públicas de inclusão financeira.
- Estudos comparativos sobre fraude e segurança nos diferentes instrumentos de pagamento, especialmente no contexto do avanço do Pix. Investigações que avaliem a incidência, tipologia e mecanismos de mitigação de fraudes em Pix, cartões de débito, crédito e boletos poderiam fornecer insumos valiosos para o aprimoramento da segurança dos sistemas de pagamento.
- Pesquisas sobre os efeitos do Pix na inclusão financeira e no desempenho dos bancos, uma vez que esse meio de pagamento tem sido apontado como um catalisador de bancarização no Brasil. Seria relevante avaliar o impacto do Pix em indicadores como número de contas ativas, volume transacional, receitas com tarifas e fidelização de novos usuários, especialmente nas instituições incumbentes.
- Investigações que considerem instituições de diferentes perfis e portes, como bancos privados, cooperativas de crédito, fintechs e emissores independentes, ampliando o escopo além do conglomerado CAIXA. Isso permitiria identificar padrões e estratégias distintas de resposta à inovação promovida pelo Pix, considerando diferentes modelos de negócios e capacidades tecnológicas.
- Estudos voltados à reorganização institucional frente às novas tecnologias, explorando como os bancos tradicionais estão reformulando seus processos internos, estruturas de governança e cultura organizacional para competir com os novos entrantes no mercado, como fintechs e big techs.
- Análises sobre os impactos regulatórios futuros, com destaque para o desenvolvimento do Real Digital, avaliando seus possíveis efeitos sobre a estrutura de receitas, segurança cibernética e ampliação do acesso ao sistema financeiro.
- Explorações da perspectiva do consumidor, complementando a visão institucional adotada nesta pesquisa. Investigar como os consumidores percebem e avaliam o Pix em relação a outros meios de pagamento pode oferecer insights valiosos sobre preferências, barreiras e oportunidades de melhoria do ecossistema financeiro digital.

Por fim, a presente pesquisa, ao investigar o impacto do Pix sob a ótica estratégica de um dos maiores conglomerados financeiros do país, contribui para o entendimento do processo de transformação em curso nos meios de pagamento. No entanto, também suscita novas questões e caminhos de investigação que podem enriquecer o debate acadêmico e subsidiar a formulação de estratégias e políticas mais eficazes para o setor financeiro brasileiro.

REFERÊNCIAS

Andrade, D. J. D. (2017). *A inclusão financeira e bancarização das classes menos favorecidas no Brasil: 1995-2010*.

Banco Central Do Brasil. (2018). *O brasileiro e sua relação com o dinheiro - Pesquisa 2018*. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/content/cedulasemoedas/pesquisabrasileirodinheiro/Apresentacao_brasileiro_relacao_dinheiro_2018.pdf. Access Date: 10 jun. 2023.

Banco Central do Brasil. (2021). *Estatísticas do PIX*. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/estatisticasPIX. Acesso em: 15 jul. 2022.

Banco Central do Brasil (2021). *O que é Pix?* Disponível em: https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/PIX. Acesso em: 15 jun. 2023.

Banco Central do Brasil (2023). *BC detalha digitalização das transações financeiras no Brasil*. Disponível em https://www.bcb.gov.br/detalhenoticia/689/noticia. Acesso em: 14 set. 2025.

Banco Central do Brasil. (2025). *Sistema Gerenciador de Séries Temporais*. Disponível em: https://www3.bcb.gov.br/sgspub/localizarseries/localizarSeries.do?method=prepararTelaLocalizarSeries

Beraldi, L. C. *Tecnologia da informação integrada à inteligência empresarial.*

Cabral, C. M. N., & KIRSCHBAUM, C. (2024). O impacto do pix na dinâmica concorrencial do mercado bancário e de meios de pagamento brasileiro.

Castro, C. M. (1977). *A prática da pesquisa.* São Paulo: McGraw-Hill do Brasil.

Chaudhuri, R., Carolyne, G., Tayar, G., & Williams, E. (2022). *Sustaining digital payments growth: Winning models in emerging markets. mckinsey*. https://www. mckinsey. com/industries/financial-services/our-insights/sustaining-digital-payments-growth-winning-models-in-emerging-markets.

Chou, Y., Lee, C., & Chung, J. (2004). Understanding m-commerce payment systems through the analytic hierarchy process. *Journal of Business Research, 57*(12), 1423-1430.

Coelho, M. C. (2007). *Estratégia de integração vertical no mercado de cartões private label.* São Paulo.

CPMI (Committee on Payments and Market Infrastructures*). Fast payments – Enhancing the speed and availability of retail payments*. Bank for International Settlements, 2016. Disponível em: https://www.bis.org/cpmi/publ/d154.pdf. Acesso em: 14 jun. 2023.

Croxson, K., Frost, J., Gambacorta, L., & Valletti, T. (2022). Platformbased business models and financial inclusion. *BIS Working Paper, 986*.

Dahlberg, T., Mallat, N., & Öörni, A. (2003). Trust enhanced technology acceptance modelconsumer acceptance of mobile payment solutions: Tentative evidence. *Stockholm Mobility Roundtable, 22*(1), 145.

Davis, F. D., Bagozzi, R. P., & Warshaw, P. R. (1989). Technology acceptance model. *J Manag Sci, 35*(8), 982-1003.

Dewan, S. G., & Chen, L. D. (2005). Mobile payment adoption in the US: A cross-industry, crossplatform solution. *Journal of Information Privacy and* Security, 1(2), 4-28.

Didenko, A., Zetzsche, D., Arner, D., & Buckley, R. (2020). *After Libra, Digital Yuan and COVID-19: Central Bank Digital Currencies and the New World of Money and Payment Systems.* University of New South Wales Law Research Series UNSWLRS, 59.

Duarte, R. (2002). Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. *Cadernos de Pesquisa, 115*, 139-154. Recuperado de: http://www.scielo.br/pdf/%0D/cp/n115/a05n115.pdf.

Evans, D. S.; Schmalensee, R. *Paying with plastic: digital revolution in buying and borrowing.* 2. ed. London: The MIT Press, 2005.

EY Brasil. (2020). *Transformação do setor bancário e de pagamentos no Brasil*. Disponível em: bit.ly/gvexecutivopagamentos. Acesso em: 10 jul. 2022.

Ferreira, A. R. (2022). Arranjo PIX: regulação e concorrência em pagamentos digitais. *Revista da Procuradoria-Geral do Banco Central, 16*(1), 100-113.

Fonseca, A. G., de Souza, C. H. J., de Souza Mendes, E., da Silva Júnior, H. P., da Silva, L. V. G., dos Santos, M. O., ... & de Mello Santos, R. M. (2021). O que a nova forma de pagamento digital (PIX) altera na regulação brasileira e nos contratos com as instituições financeiras?. *Revista Avant, 5*(1).

Freitas, P. S. (2007). Mercado de cartões de crédito no Brasil: problemas de regulação e oportunidades de aperfeiçoamento da legislação. *Textos para Discussão da Consultoria Legislativa do Senado Federal, Brasília, 37*.

Gil, A.C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social.* (6a ed.). São Paulo, SP: Atlas.

Hall, B. H. (2004). *Innovation and diffusion. Cambridge, MA: The National Bureau of Economic Research* (Working paper, n. 10212). Disponível em: <http://www.nber.org/papers/w10212.pdf>. Acesso em: 12 jul. 2024.

Hartmann, M., Gijsel, L., Plooij, M., Vanderweyer, Q. (2019). Are instant payments becoming the new normal? A comparative study. *European Central Bank Occasional Paper Series, 229*.

Holanda, T. L. R. S. D. (2021). *A entrada do PIX no sistema de pagamentos do Brasil e o cenário para a Caixa Econômica Federal.* Tese de Doutorado.

Karnouskos, S. (2004). Mobile payment: a journey through existing procedures and standardization initiatives. *IEEE Communications Surveys & Tutorials, 6*(4), 44-66.

Kerlinger, F. N. (1980). *Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual.* São Paulo: EPU/EDUSP.

Khando, K., Islam, M. S., & Gao, S. (2022). The emerging technologies of digital payments and associated challenges: a systematic literature review. *Future Internet, 15*(1), 21.

Lee H., Lee Y., & Yoo D. (2000). The determinants of perceived service quality and its relationship with satisfaction. *Journal of Services Marketing, 14*(3), 217-31.

Lima, H., & Francisco, E. R. (2021). Revolução nos meios de pagamento digitais. *GV-Executivo, 20*(1), 22-25.

Martins, G. A., & Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas.* São Paulo: Atlas.

Miller, R., Michalski, W., & Stevens, B. (2002). The future of money. *The Future of Money*, 11-30.

Pousttchi, K. (2003). *Conditions for acceptance and usage of mobile payment procedures*.

Robaski, F. M. (2021). *Se você não pode vencê-lo, junte-se a ele: um estudo sobre as alianças estratégicas entre bancos e fintechs no Brasil.*

Rogers, E. M (1995). 5ª edição. *Diffusion of Innovations*. New York: Free Press.

Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovations*, 5th Edition. New York: Free Press.

Schumpeter, J. A. (1912). *A teoria do desenvolvimento econômico.* 1. ed. São Paulo: Abril Cultural,.

Silva, P. (2015). Davis' technology acceptance model (TAM) (1989). *Information seeking behavior and technology adoption: Theories and trends,* 205-219.

Silva, R. A., & da Cruz, C. Q. P. (2020). O impacto do novo ecossistema democrático de pagamento instantâneo (PIX) no sistema financeiro nacional. *Unisul de Fato e de Direito: Revista Jurídica da Universidade do Sul de Santa Catarina, 10*(21), 195-208.

Sobral, A. D. S. (2021). *Determinantes da adoção dos meios de pagamento digital* (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).

The Global Payments Report. (2021). *Tendências Em Pagamentos*. Worldpay. Disponível em: https://worldpay.globalpaymentsreport.com/pt/. Acesso em: 19 jul. 2023.

Vargas, I. F., & Santos, N. P. (2020). A inclusão financeira por meio de plataformas digitais: Experiências de países emergentes e análise do estado da arte no Brasil. *Revista da PGBC, 14*(2), 50-62.

Whetten, D. (1989). What constitutes a theoretical contribution? *Academy of Management Review, 14,* 490-495.

Zmijewska, A., Lawrence, E., & Steele, R. (2004). Towards Understanding of Factors Influencing User Acceptance of Mobile Payment Systems. *Icwi, 2004*, 270-277

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Dimensão	Perguntas
Dados socioeconômicos	1. Qual o seu nome?
	2. Qual a sua idade?
	3. Qual a sua formação acadêmica?
	4. Qual a sua profissão/cargo?
	5. Qual o seu tempo de experiência no setor de meios de pagamento?
Impacto do PIX nas transações de Cartão de Crédito e Débito	6. Quais fatores você acredita que levam os consumidores a preferirem o PIX em vez de utilizar o cartão de crédito?
	7. Você observa algum segmento específico onde o impacto do PIX sobre o uso do cartão de crédito é mais evidente? Por quê?
	8. Na sua opinião, o PIX tem afetado de forma mais significativa as transações de débito em comparação às de crédito? Se sim, como?
	9. O que diferencia a escolha pelo PIX em vez do cartão de débito nas transações diárias?
Inovações Tecnológicas como Estratégia de Mitigação	10. Como você enxerga o futuro do uso do cartão de débito diante da popularização do PIX e de outras inovações?
	11. Quais inovações tecnológicas as operadoras de cartões e bancos têm adotado para minimizar os impactos do PIX e moedas digitais nas suas operações de crédito e débito?
	12. Você acredita que as empresas que investem em diversificação de serviços conseguem mitigar melhor os impactos do PIX? Quais serviços são mais eficazes?
	13. Quais são os principais desafios tecnológicos enfrentados pelas empresas para competir com o PIX?
Parcerias Estratégicas com Fintechs e Empresas de Tecnologia	14. Como você avalia o papel das fintechs na estratégia das empresas de meios de pagamento para enfrentar os desafios impostos pelo PIX?
	15. Na sua opinião, parcerias estratégicas com fintechs têm sido uma solução eficaz para mitigar o impacto do PIX nas transações de crédito e débito?
	16. Quais são as principais dificuldades que empresas tradicionais enfrentam ao estabelecer parcerias com fintechs?
Mudanças no Comportamento do Consumidor e Perspectivas sobre o Futuro de Meios de Pagamentos	17. Como você enxerga a evolução do mercado de meios de pagamento no Brasil nos próximos cinco anos, considerando a expansão do PIX e das moedas digitais?
	18. Quais outras inovações ou tendências você acredita que podem influenciar o comportamento dos consumidores e das empresas no setor de pagamentos?
	19. Quais estratégias você considera fundamentais para as operadoras de cartões e bancos manterem sua competitividade diante das novas tecnologias de pagamento?

APÊNDICE B - PROTOCOLO PARA SELEÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Item	Descrição
Objetivo	Selecionar executivos com profundo conhecimento no setor de meios de pagamento e experiência em estratégias relacionadas ao impacto do PIX nas operações de cartões de crédito e débito.
Critérios de Seleção	1. Perfil Profissional: - Executivos com cargos de liderança ou especialistas com pelo menos 5 anos de experiência no setor de meios de pagamento. - Profissionais atuando em empresas do Conglomerado CAIXA ou em grandes empresas globais do setor, como VISA e Mastercard.
	2. Atuação no Setor: - Profissionais envolvidos diretamente na gestão, desenvolvimento ou análise estratégica de produtos de pagamento (cartões, PIX, fintechs). - Especialistas com histórico de desenvolvimento ou adoção de inovações tecnológicas relacionadas ao setor financeiro.
	3. Região e Localização: - Priorizar entrevistados no mercado brasileiro, com foco em executivos que acompanham a implementação e os efeitos do PIX.
Processo de Seleção	1. Identificação de Profissionais: - Listar contatos no Conglomerado CAIXA e em empresas como VISA, Mastercard e fintechs relevantes. - Utilizar redes profissionais como LinkedIn para identificar especialistas e executivos alinhados aos critérios.
	2. Abordagem e Convite: - Enviar um convite formal via e-mail ou mensagem profissional, explicando o objetivo da pesquisa e destacando o caráter acadêmico e confidencial da entrevista.
	3. Confirmação: - Confirmar a disponibilidade dos entrevistados e agendar as entrevistas em datas convenientes. - Solicitar assinatura de um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para garantir a confidencialidade das informações.
	4. Triagem Final: - Garantir que os selecionados representem diferentes perspectivas e níveis de expertise no mercado de meios de pagamento.