



30 DE JUNHO DE 2026

Principalidade em risco:
como atritos e incertezas
corroem a relação das PMEs
com seus provedores de
pagamentos internacionais



Sumário

Prefácio	2
Resumo executivo	3
Introdução	12
Infraestrutura paralela	15
Infraestrutura paralela por mercado	17
O custo da incerteza	19
O custo da incerteza por mercado	23
Risco de principalidade	24
Risco de principalidade por mercado	26
Modernizando a execução de pagamentos cross-border	28
Considerações finais	30
Metodologia	31
Apêndice: Modelo de Risco de Principalidade	35
Sobre o Mastercard Move e FXC Intelligence	36
Aviso legal	37

Prefácio



Walter Pimenta

EVP, Head Comercial e de Novos Fluxos Cross-Border da América Latina e Caribe
Mastercard

As pequenas e médias empresas (PMEs) são uma das forças mais importantes para a economia da América Latina. Elas geram empregos, conectam mercados locais a cadeias de suprimentos globais e dependem cada vez mais de pagamentos cross-border (internacionais) para encontrar fornecedores, produzir e crescer. Porém, conforme ampliam suas operações internacionais, o custo da má execução dos pagamentos deixa de ser operacional e ganha peso estratégico, tanto para elas quanto para as instituições que as atendem.

Na FXC Intelligence, nosso trabalho é medir a evolução dos mercados internacionais: onde o volume cresce, onde os provedores ganham ou perdem participação e como o comportamento dos clientes muda quando a experiência de pagamentos deixa a desejar. Este relatório demonstra que o risco real nas operações internacionais das PMEs deixou de ser algo meramente transacional. Ele se tornou uma questão de relacionamento. No papel, os bancos tradicionais continuam sendo os principais parceiros das PMEs. Mas, na prática, uma fatia relevante da participação na carteira (share of wallet) está em risco e migra para provedores alternativos, um corredor e um fluxo por vez.



Daniel Webber

CEO
FXC Intelligence

Esta segunda edição dá continuidade ao relatório de 2025 da Mastercard sobre pagamentos internacionais e PMEs da América Latina. A primeira edição reuniu testes com transações reais em 70 fluxos cross-border e entrevistas para quantificar os atritos do sistema. Esta edição vai além, mostrando como esses atritos são vividos, na prática, pelas empresas. Nossa pesquisa revelou três dinâmicas interligadas. A primeira é a infraestrutura paralela, em que as PMEs acabam montando sua própria operação manual para dar conta dos processos bancários fragmentados. A segunda é o custo da incerteza, em que as empresas não conseguem prever com segurança quando os fornecedores receberão os pagamentos, quanto será efetivamente creditado na conta deles e nem qual será o custo total de cada transação. E a terceira é o risco de principalidade (o risco de o banco deixar de ser o principal parceiro financeiro da empresa), em que essas frustrações operacionais se acumulam e passam a corroer a participação dos bancos na carteira das PMEs.

Para os bancos e provedores de pagamentos, isso vai muito além de um problema operacional. Trata-se de um alerta comercial. É mais fácil desmembrar os pagamentos cross-border do que outros serviços bancários, e também é mais fácil comprá-los entre diferentes provedores. Além disso, eles são o primeiro ponto em que os clientes costumam demonstrar insatisfação. As instituições que conseguirem reduzir o trabalho manual das PMEs, melhorar a previsibilidade e gerar mais confiança nos resultados estarão mais bem posicionadas para reter os fluxos e aprofundar relacionamentos a longo prazo.

É por isso que este relatório é tão relevante. Ele não é uma simples descrição do problema, mas um guia de como os relacionamentos cross-border com as PMEs estão mudando na prática e de como a modernização pode gerar mais valor. Esperamos que ele ajude bancos e provedores a raciocinar com mais clareza sobre os riscos que os atritos nos pagamentos cross-border geram e como usar a modernização a seu favor para reduzi-los.



Resumo executivo

As PMEs latino-americanas não estão apenas em busca de provedores que ofereçam experiências melhores de pagamentos cross-border. Na verdade, muitas já começaram a **redirecionar parte de seus fluxos de pagamentos internacionais** para fora dos bancos tradicionais, corredor por corredor. Na nossa pesquisa, **90% das PMEs afirmaram que cogitariam trocar de provedor de pagamento cross-border**. Entre elas, a intenção seria migrar, em média, 70% de todo o volume desses pagamentos. Mas o movimento vai além: **95% desse grupo considerariam migrar também outros serviços bancários nos próximos 12 meses**. Ou seja, a experiência com pagamentos internacionais está se tornando o primeiro ponto onde se torna visível a insatisfação com os bancos, que correm o risco de perder participação na carteira de um segmento de clientes.

No entanto, trocar de provedor de uma hora para outra é raro. Mesmo depois que começam a redirecionar seus fluxos cambiais, muitas PMEs permanecem atreladas aos bancos principais por causa de linhas de crédito, recebimentos e abrangência da rede local de pagamentos. Para os bancos, os valores em jogo são altos e crescem rapidamente. Na América Latina, os pagamentos cross-border deixaram de ser eventos esporádicos para se tornarem uma necessidade operacional frequente. Segundo dados da FXC Intelligence, mais de **40% de todos os pagamentos de importação na região já são realizados por PMEs**, com projeção de crescimento de cerca de 25% até 2030. À medida que esse volume cresce, os pagamentos passam a ser enviados para mais fornecedores, aumentando a complexidade operacional de cada transação. Quando há pouca transparência e muitas exceções, isto é, erros que exigem solução manual, a execução pode se tornar um entrave ao crescimento das PMEs e elevar os custos de atendimento dos bancos.

Esta publicação dá continuidade à análise da Mastercard de 2025 sobre pagamentos cross-border na América Latina, combinando o dimensionamento de mercado da FXC com entrevistas aprofundadas no México, no Brasil e na Colômbia para mostrar como as PMEs vivenciam esses atritos (ver: Metodologia).¹



“Com certeza, vamos migrar nossos pagamentos internacionais para um provedor melhor. Atualmente, já evitamos os bancos tradicionais na maioria das transações internacionais.”

CEO, importadora mexicana de médio porte



“Temos muita dificuldade em gerenciar pagamentos internacionais... e isso nos impede de crescer.”

Gerente de contabilidade, importadora brasileira de médio porte

¹Pequenas empresas, grandes oportunidades: o poder dos pagamentos internacionais para as PMEs latino-americanas. Mastercard, junho de 2025 (Acesse [aqui](#))



Esses problemas não são casos isolados, mas situações recorrentes no dia a dia das PMEs.

1. Um pagamento internacional comum consome cerca de duas horas de trabalho interno da empresa. Além disso, aproximadamente uma em cada nove transações, ou 11% do total, exige investigação, correção ou acompanhamento de status.²
2. Os dados externos confirmam esse quadro. O estudo da Mastercard de 2025 mostrou que, no Brasil, **80% dos pagamentos** levaram mais de quatro dias para serem concluídos e um em **cada cinco ultrapassou a marca de dez dias**. O mesmo estudo alertou que, embora os bancos ainda concentrem cerca de **75% dos fluxos** cambiais, eles precisam se adaptar rapidamente para não perderem espaço.³

Conclusão: a experiência de pagamentos cross-border se tornou um risco de principalidade e uma questão central de defesa do relacionamento com as PMEs, e não apenas de processamento de transações. Quando um banco melhora a previsibilidade, oferece mais atualizações sobre o status dos pagamentos, reduz a taxa de exceções e traz clareza sobre o valor líquido que efetivamente chega ao fornecedor, ele consegue conter esse risco antes que o relacionamento todo fique comprometido. As instituições que conseguirem acertar nesse ponto estarão mais bem preparadas para proteger a participação na carteira dos clientes e aprofundar seu relacionamento com as PMEs no futuro.

O mecanismo de troca de provedor: trabalho interno, incertezas e participação em risco nos pagamentos cross-border das PMEs

Intenção de troca e participação em risco (painel de PMEs)



90%

cogitariam trocar de provedor de pagamentos cross-border

e migrar

~70%

do volume de pagamentos cross-border

95%

considerariam migrar também outros serviços bancários nos próximos 12 meses

Tempo típico de um pagamento



~2 horas

de trabalho interno para preparar a execução



Inserção manual de dados em planilhas do Excel



Confirmações por capturas de tela para fornecedores



Trocas de e-mails internos entre equipes



Os ERPs não se integram de forma confiável aos serviços bancários de pagamentos cross-border

Investigação necessária em



~1 em cada 9 transações

Acompanhamento, correção ou checagem de status



Investigações inesperadas aumentam o trabalho relacionado a pagamentos cross-border, aumentando a complexidade e gerando atrasos.



Falta de visibilidade dos prazos e dos custos dos pagamentos pressiona o capital de giro e gera problemas com fornecedores.

² Os prazos de processamento são internos das PMEs e não se referem aos prazos de liquidação bancária.

³ Pequenas empresas, grandes oportunidades: o poder dos pagamentos internacionais para as PMEs latino-americanas. Mastercard, junho de 2025. (Acesse [aqui](#))



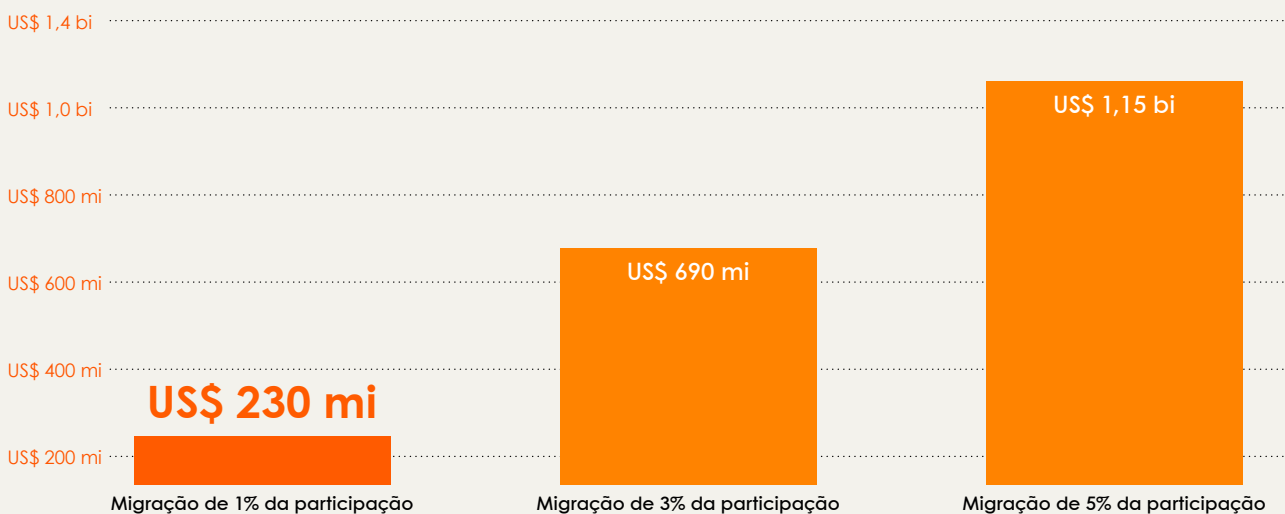
Receita em jogo: quando as PMEs migram seus fluxos cambiais, bancos e provedores podem perder boa parte da receita de pagamentos e de câmbio

O dimensionamento de mercado da FXC Intelligence mostra que os fluxos cambiais das PMEs, e a receita que eles geram, estão concentrados nos maiores mercados da região. **Esse cálculo cruza os dados de volume da FXC com as tarifas e as margens de câmbio praticadas por bancos e provedores na América Latina.** Por isso, mesmo uma migração pequena para provedores alternativos pode corroer uma parcela relevante da receita e abalar a posição dos bancos como instituição financeira principal das PMEs.

O conjunto de receitas, que os atritos colocam em risco, é composto por tarifas e spreads de câmbio, e as mesmas falhas se repetem ao longo de toda a jornada de pagamentos cross-border.

Mesmo pequenas migrações de participação geram perdas significativas de receita

Esso é uma história de erosão da participação na carteira, não de perda repentina de clientes: mesmo redirecionamentos modestos podem desviar uma receita anual significativa de pagamentos e de câmbio dos provedores atuais.



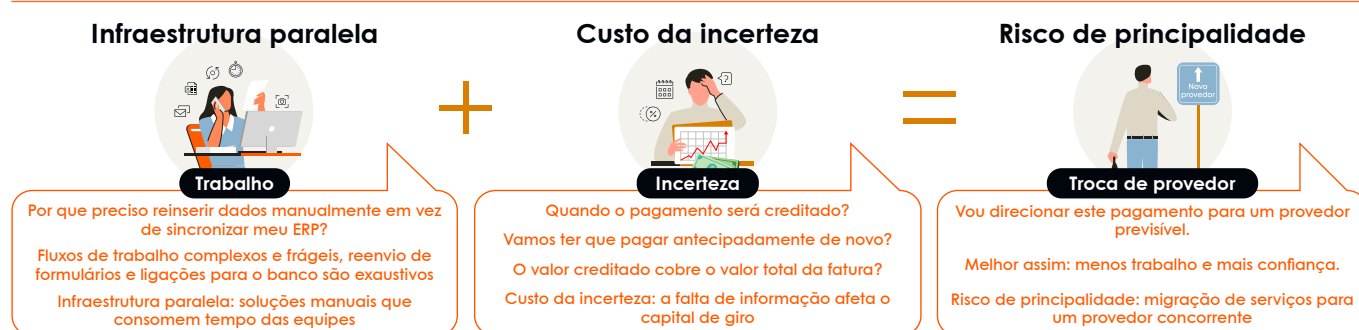
Sensibilidade ilustrativa de receita em risco com base apenas na receita de pagamentos cross-border e câmbio de PMEs na América Latina.



Como os atritos nos pagamentos levam as PMEs a trocar de provedor

Em nossa pesquisa com PMEs, observamos um padrão consistente: quanto mais trabalho manual e incertezas se acumulam ao longo do processo, maior é a probabilidade de a empresa buscar um novo provedor. Os pagamentos cross-border não se resolvem em uma única etapa. Eles **percorrem uma longa cadeia que começa na emissão da fatura e nas aprovações internas e se estende até a iniciação, execução, rastreamento e atualização de status**. Quando os atritos surgem em vários pontos dessa cadeia, as PMEs tendem a reagir de maneira previsível, buscando alternativas que reduzam o esforço e aumentem a previsibilidade.

Trabalho + Incertezas = Troca de provedor



1. Infraestrutura paralela: as PMEs recorrem a soluções manuais porque a jornada de pagamentos não funciona de ponta a ponta

Em todas as PMEs que participaram do nosso estudo, realizar pagamentos cross-border exige uma série de tarefas manuais improvisadas, como:

- Redigitar dados de pagamento;
- Validar informações dos beneficiários;
- Reenviar documentos, coordenar aprovações internas e acompanhar o status de cada transação (muitas vezes sem saber ao certo se o pagamento foi efetivamente creditado).



“Operacionalmente, os sistemas não são integrados. Nosso ERP não se conecta ao portal de pagamentos internacionais do banco, por isso precisamos fazer tudo separadamente.”

Proprietário, importadora mexicana de médio porte

Esse padrão se manifesta de formas diferentes conforme o mercado:

- **México:** as empresas costumam operar com vários bancos ao mesmo tempo, pois falhas nas plataformas, interrupções e indisponibilidade dos sistemas tornam a execução dos pagamentos pouco confiável;
- **Brasil:** as equipes criam seus próprios processos de monitoramento e acionamento de instâncias internas porque os pagamentos podem falhar sem aviso prévio;
- **Colômbia:** as exigências de prestação de contas e de conformidade fazem as equipes assumirem a função interna de controle das próprias operações, uma responsabilidade que, para alguns entrevistados, deveria caber ao banco.



Por que isso importa: esse esforço manual consome tempo e energia das áreas de finanças e operações, aumenta o risco de erros e desvia o foco das equipes de atividades mais estratégicas, como planejamento e análise. Assim, as PMEs acabam gastando recursos valiosos apenas para fazer o básico funcionar.

2. O custo da incerteza: as PMEs conseguem arcar com tarifas, mas sofrem com a imprevisibilidade

Para as PMEs que participaram da nossa pesquisa, o problema recorrente não é o custo, em si, mas a incapacidade de prever quando os fornecedores receberão os pagamentos, quanto efetivamente cairá na conta deles e o que será descontado ao longo do caminho.

Sem essa previsibilidade, as empresas se protegem como podem, isto é, antecipando pagamentos, mantendo reservas de emergência, improvisando soluções internas e acompanhando os fornecedores de perto. O relatório da Mastercard de 2025, que identificou atrasos prolongados e falhas de pagamento em diversos corredores, confirma o quanto essa falta de previsibilidade pode ser prejudicial.

O impacto dessa incerteza é amplo e concreto:

- **Mais de 50%** das empresas relatam que os valores efetivamente recebidos pelos fornecedores não cobrem o total das faturas;
- **Cerca de 50%** preferem pagar antecipadamente porque não confiam nos prazos informados pelos bancos;
- **75%** afirmam que essas incertezas afetam diretamente seu capital de giro.

Esses achados são compatíveis com a pesquisa global da Mastercard de janeiro de 2026, que mostrou que confiança (35%), velocidade (34%) e transparência (28%) pesam mais do que custo na hora de escolher um provedor.

O padrão se manifesta de formas distintas conforme o mercado:

- **México:** mesmo quando a empresa opta por arcar com todas as tarifas (opção "OUR"), os fornecedores podem receber menos do que o esperado, e falhas no pagamento podem gerar cobrança de taxas em duplicidade;
- **Brasil:** a ausência de comunicação por parte dos bancos quando algo dá errado transforma problemas simples em semanas de acompanhamento manual;
- **Colômbia:** o principal desafio é a falta de visibilidade, pois as PMEs precisam saber não apenas se o pagamento foi enviado, mas quanto efetivamente será creditado e o que será descontado ao longo do processo.



"As fintechs são previsíveis, mas os bancos tradicionais não oferecem previsibilidade alguma, nem confirmam se o pagamento chegou de fato a quem deveria recebê-lo."

CEO, importadora mexicana de médio porte



Por que isso importa: as incertezas transformam os pagamentos cross-border em um problema que vai muito além do custo. Elas impactam diretamente o capital de giro das PMEs, complicam a gestão com fornecedores e enfraquecem a confiança nas relações comerciais. Quando provedores alternativos conseguem oferecer prazos mais claros, maior transparência sobre os valores que serão creditados e um rastreamento mais confiável dos pagamentos, as PMEs tendem a migrar parte dos seus fluxos, mesmo que o spread não seja o menor.

3. Risco de principalidade: os pagamentos cross-border são o primeiro serviço que as PMEs levam para provedores alternativos

Os pagamentos internacionais são mais fáceis de desmembrar do que os serviços bancários essenciais. Por isso, é em relação a eles que as PMEs demonstram insatisfação primeiro. As empresas podem facilmente manter seu banco principal para as operações financeiras do dia a dia e, paralelamente, levar corredores específicos, pagamentos urgentes ou fornecedores problemáticos para provedores que ofereçam mais previsibilidade.

Inclusive, a pesquisa global feita pela Mastercard em janeiro de 2026 aponta nessa mesma direção: a diversificação de provedores já é uma prática comum, com a maioria das empresas usando mais de um provedor e priorizando confiança, velocidade e transparência em vez de custo.

Em nossa pesquisa com PMEs, o padrão de evasão varia conforme o mercado:

- **México:** as empresas recorrem a vários provedores como rede de segurança, distribuindo entre eles seus pagamentos internacionais;
- **Brasil:** os pagamentos urgentes são os primeiros a migrar para provedores de maior confiança;
- **Colômbia:** a falta de visibilidade e de controle leva as PMEs a reconsiderar com quem fazem seus pagamentos.

Por que isso importa: no papel, os bancos seguem sendo os principais parceiros financeiros das PMEs, mas, na prática, uma fatia economicamente relevante da participação na carteira de pagamentos cross-border está em jogo. No momento em que a PME percebe que pode desmembrar as transações cross-border dos demais serviços bancários e tratá-las de forma independente, a posição dos bancos como parceiros centrais fica mais vulnerável.



O cenário ideal: menos retrabalho, prazos mais claros e certeza sobre os valores recebidos

Para as PMEs, o ideal é reduzir os pagamentos com exceções e o retrabalho que geram, contar com prazos mais previsíveis, ter mais visibilidade sobre o andamento dos pagamentos e saber com clareza quanto os fornecedores realmente receberão.

Fechando a lacuna: os desafios atuais das PMEs e o que os bancos precisam corrigir

Área do problema	O que as PMEs relatam	Por que isso importa	Cenário ideal
Pagamentos que exigem acompanhamento	~11% exigem acompanhamento; ~89% seguem sem intercorrências.	Consome a capacidade operacional das PMEs e aumenta a pressão para testar outro provedor.	Menos pagamentos exigindo acompanhamento.
Tempo gasto para resolver um pagamento problemático	4 a 10 horas por pagamento problemático.	Transforma falhas de pagamento em risco operacional.	Resolução rápida com próximos passos claros.
Previsibilidade de prazos	Normalmente no dia seguinte, mas pode levar mais de 3 dias em vários corretores.	Obriga as empresas a manter reservas, antecipar pagamentos e pular etapas.	Prazos previsíveis por corredor.
Valor líquido creditado ao fornecedor	Deduções típicas de US\$ 25 a 50; ~55% relataram que o valor creditado não cobre o total da fatura.	Gera bloqueios por parte dos fornecedores e reprocessamento de pagamentos.	Valor líquido exibido antecipadamente.



Para isso, as instituições financeiras devem priorizar o seguinte:

1. Previsibilidade: prazos mais claros por corredor, janelas de liquidação definidas e informação antecipada sobre o valor esperado;
2. Controle e visibilidade: rastreamento do começo ao fim, atualizações de status em tempo real e visibilidade do andamento do pagamento;
3. Exceções: processamento mais ágil e controles automatizados, inclusive na prevenção à lavagem de dinheiro, com resolução rápida quando algo dá errado;
4. Transparência: clareza sobre o valor que efetivamente será creditado e visibilidade de tarifas e taxas de câmbio.

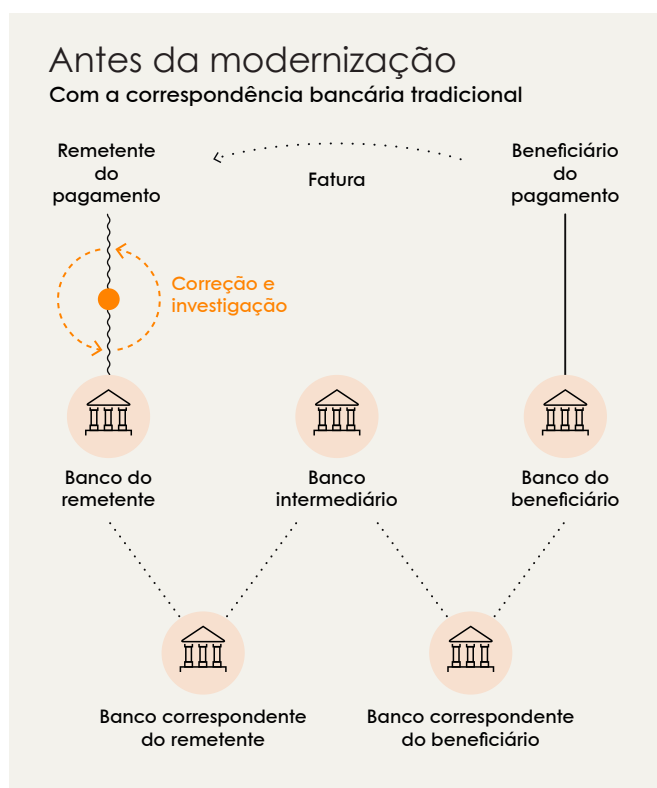
A oportunidade para os bancos: reduzir as causas que levam as PMEs a dividir seus fluxos

As evidências sugerem que há um caminho prático para os bancos: encontrar formas de reduzir as falhas que fazem os clientes perderem tempo cobrando respostas, esperando investigações, acionando o suporte ou testando outros provedores. Mais do que melhorar os pagamentos enquanto produto, a verdadeira oportunidade para os bancos está em acabar com os atritos operacionais que fazem as PMEs transferirem parte da sua movimentação financeira para provedores alternativos.

O **Mastercard Move** pode apoiar essa agenda ajudando bancos e provedores a melhorar a visibilidade dos pagamentos, a validação, o acesso a pagamentos locais e a previsibilidade das execuções. Com menos exceções, as equipes internas perdem menos tempo com retrabalho. Ao mesmo tempo, mais rastreamento e transparência reduzem atritos com fornecedores e ajudam a proteger o volume de pagamentos.

Segundo a pesquisa global da Mastercard, o rastreamento de pagamentos e a detecção de fraudes são dois dos recursos mais valorizados pelas PMEs, mencionados por 43% e 42% das empresas participantes, respectivamente.

Correspondência bancária tradicional vs. orquestração simplificada com o Mastercard Move



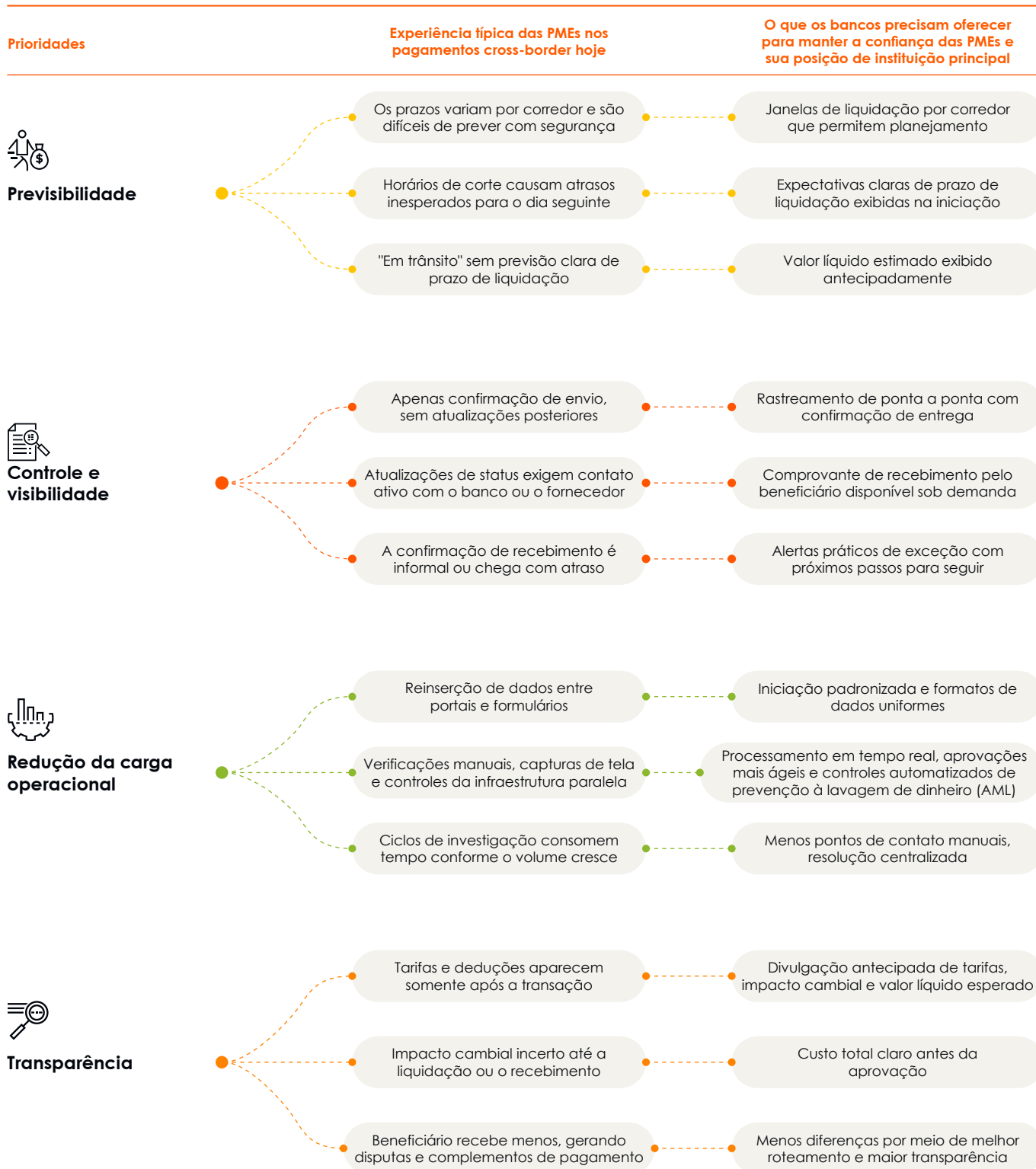
- ✗ Investigação manual
- ✗ Múltiplos intermediários
- ✗ Rastreamento limitado
- ✗ Falhas de visibilidade do status

- ✓ Maior visibilidade do status
- ✓ Menos intermediários
- ✓ Acesso a pagamentos locais



Quatro prioridades para melhorar a experiência de pagamentos cross-border das PMEs e manter a posição de banco principal

Cada prioridade responde diretamente aos problemas identificados no painel de PMEs e nas entrevistas.





Introdução

As PMEs da América Latina estão ampliando sua atuação internacional. Elas também estão se tornando mais complexas do ponto de vista operacional e mais dependentes de uma experiência de pagamentos cross-border que funcione plenamente nas condições reais dos negócios. Desse modo, à medida que as redes de fornecedores se expandem, os pagamentos se tornam mais frequentes, e os corredores, mais complexos. Nesse cenário, a execução dessas transações internacionais deixa de ser uma questão operacional e passa a impactar diretamente o crescimento das PMEs.



~US\$ 230 mi

Mesmo pequenas migrações de participação geram perdas anuais significativas de receita: cerca de US\$ 230 milhões para cada 1% de migração no fluxo cambial das PMEs latino-americanas

Os riscos comerciais são significativos. O México e o Brasil concentram uma parcela desproporcional dos pagamentos cross-border das PMEs e da receita que bancos e provedores obtêm com essas transações. Em mercados grandes, mesmo mudanças modestas de comportamento podem deslocar receitas relevantes. O dimensionamento de mercado da FXC indica que cada 1% de migração no fluxo das PMEs latino-americanas representa cerca de **US\$ 230 milhões de receita anual migrando** para provedores alternativos. O cálculo considera apenas a receita direta de pagamentos internacionais e câmbio, sem incluir o restante da relação bancária.

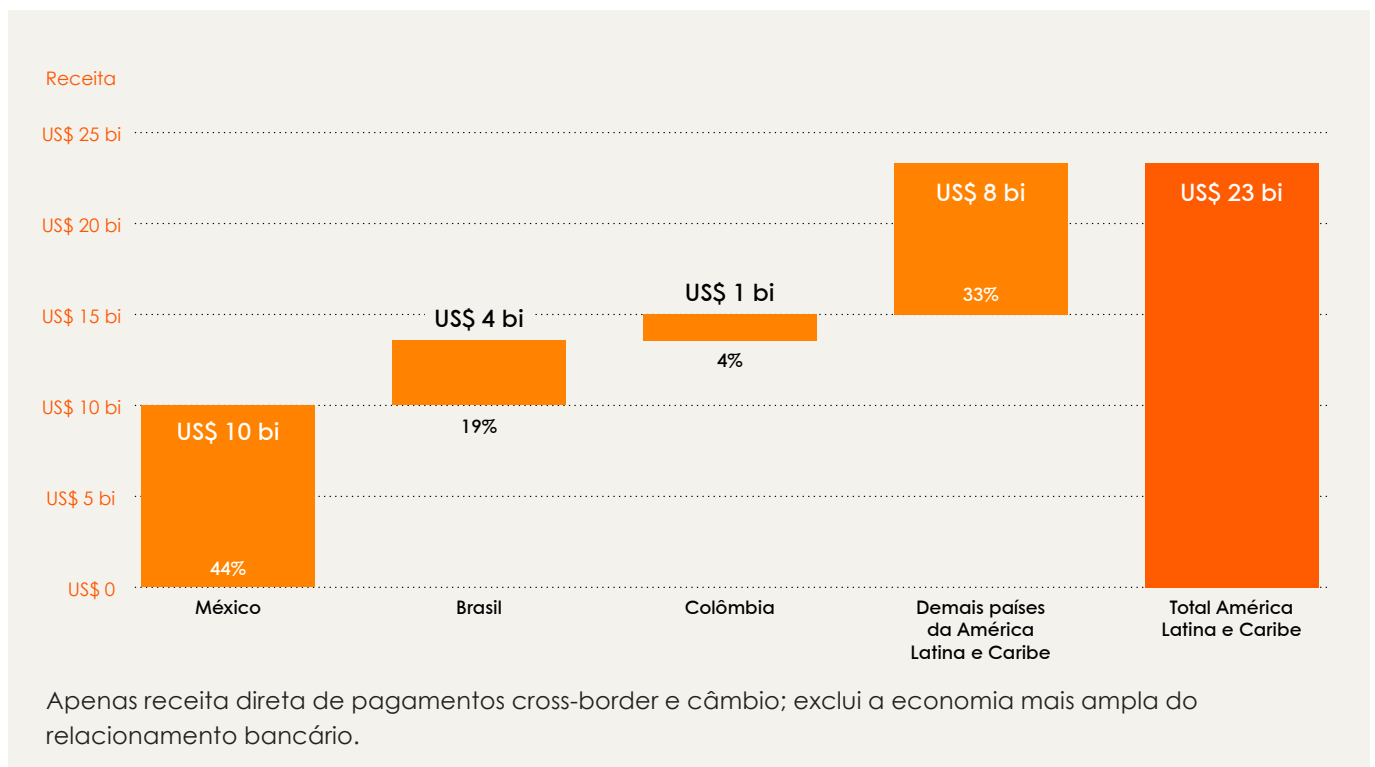
Este relatório combina o dimensionamento de mercado da FXC com 41 entrevistas qualitativas realizadas no México, no Brasil e na Colômbia. Ele parte dos testes com transações reais da primeira edição para mostrar como os atritos nos pagamentos cross-border são vividos dentro das empresas.



O conjunto de receitas mostra onde o valor está concentrado, e os capítulos a seguir explicam com mais detalhes por que ele está sendo cada vez mais disputado. Para resumir, não é porque as PMEs abandonam os bancos da noite para o dia, mas porque falhas repetidas de execução facilitam o redirecionamento de fluxos específicos.

O gráfico abaixo mostra como a receita direta de pagamentos cross-border e operações de câmbio está distribuída no mercado de PMEs da América Latina. Nele, o foco é o conjunto de receitas que os bancos e provedores disputam, e não o fluxo total de pagamentos internacionais. Os valores exibidos se referem apenas à receita direta de pagamentos cross-border e operações de câmbio, sem considerar o restante dos serviços bancários. Essas estimativas servem para dar um contexto comercial à nossa análise.

Onde o conjunto de receitas cross-border das PMEs está concentrado (2025)



O conjunto de receitas é concentrado. O México e o Brasil respondem pelas maiores fatias da receita de pagamentos cross-border e câmbio das PMEs latino-americanas, e o restante está distribuído pelos demais mercados da América Latina e do Caribe. Essa concentração é importante porque mesmo pequenos redirecionamentos podem desviar uma receita anual relevante dos provedores atuais.

A próxima imagem mostra por que isso é importante também do ponto de vista comercial: mesmo pequenas migrações de participação podem gerar perdas anuais significativas de receita.

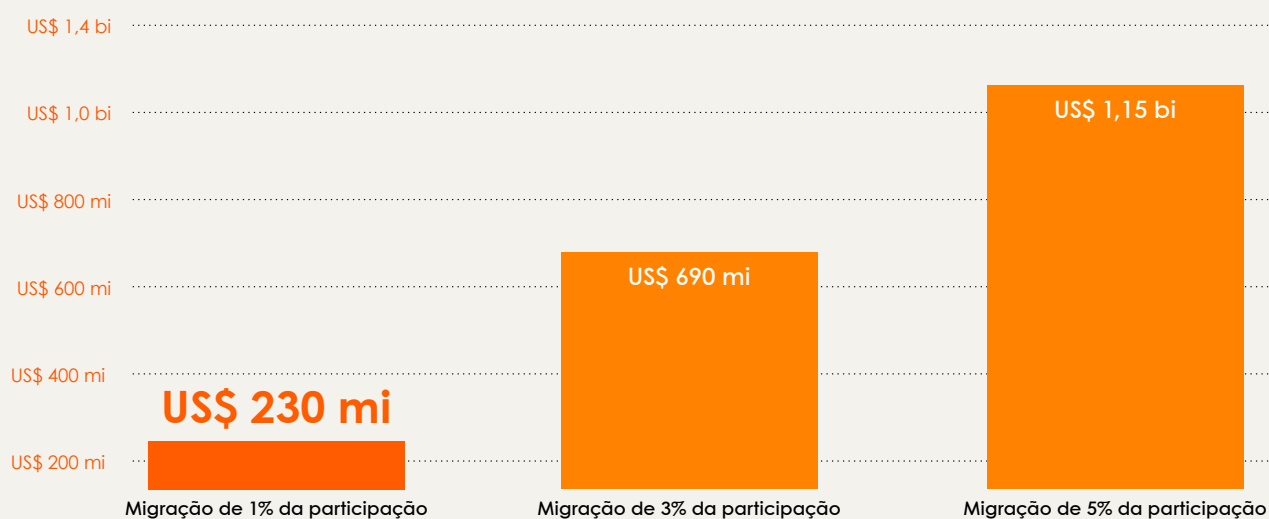


A imagem demonstra como as trocas de provedor, por mais modestas que sejam, podem se converter em perdas anuais significativas de receita de pagamentos e de operações de câmbio.

O que torna isso mais do que um exercício de dimensionamento de mercado é a maneira como as perdas começam. As PMEs normalmente não migram todo o relacionamento bancário de uma só vez. Elas redirecionam corredores específicos, pagamentos urgentes ou fluxos problemáticos para provedores que consigam oferecer mais previsibilidade e visibilidade, menos retrabalho e uma certeza maior sobre o valor final que será creditado. As próximas seções trazem uma análise da realidade operacional por trás dessas decisões.

Mesmo pequenas migrações de participação geram perdas significativas de receita

Isso é uma história de erosão da participação na carteira, não de perda repentina de clientes: mesmo redirecionamentos modestos podem desviar uma receita anual significativa de pagamentos e de câmbio dos provedores atuais.



Sensibilidade ilustrativa de receita em risco com base apenas na receita de pagamentos cross-border e câmbio de PMEs na América Latina.





Infraestrutura paralela: as PMEs desenvolvem processos operacionais alternativos para contornar jornadas bancárias fragmentadas



Para simplificar, as PMEs criam seus próprios processos operacionais porque as jornadas bancárias não funcionam de ponta a ponta. Em muitos casos, a gestão dos pagamentos cross-border é feita por meio de uma estrutura de operação informal, desenvolvida fora dos bancos. Assim, as empresas precisam recorrer a planilhas, capturas de tela, pastas compartilhadas e digitação manual em portais. Elas também perdem tempo com checagens duplas, fluxos de aprovação e e-mails de acompanhamento. Tudo isso para suprir uma necessidade que a infraestrutura atual de pagamentos dos bancos não atende. O que de fora parece uma simples transferência, internamente se torna um processo com alto grau de controle manual. Chamamos essa solução improvisada de infraestrutura paralela.

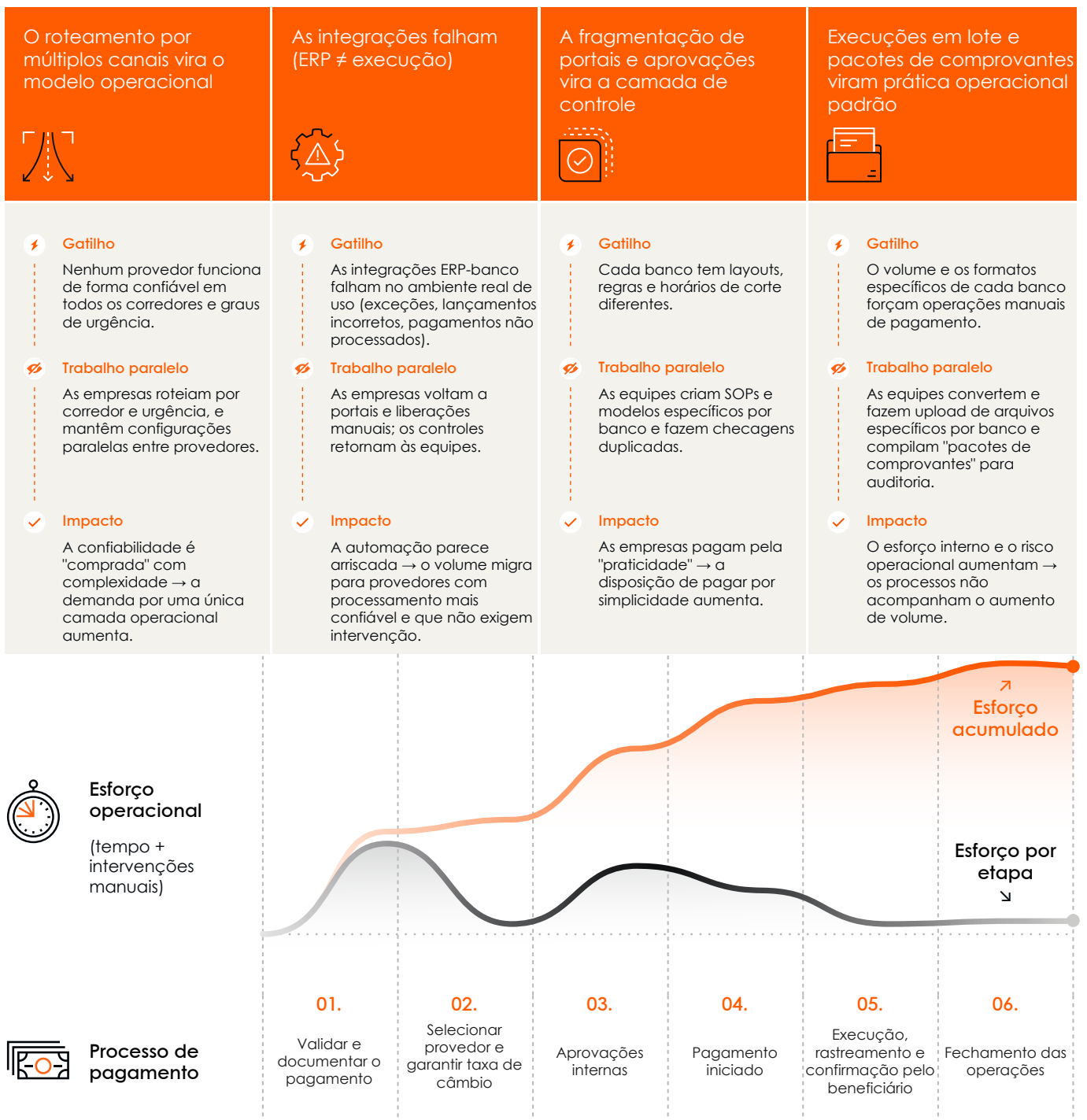
Dessa forma, a infraestrutura paralela existe porque os pagamentos cross-border não consistem em um fluxo de trabalho único e contínuo. As empresas relatam que precisam redigitar dados de pagamento nos portais, validar as informações dos beneficiários manualmente, preparar e reenviar documentos, coordenar aprovações entre equipes e cobrar atualizações de status quando “enviado” não significa “creditado”. Na prática, os sistemas fragmentados devolvem o trabalho de coordenação para as PMEs.

Esse trabalho invisível consome tempo, aumenta a chance de erros e incentiva a troca de provedor. Quando os pagamentos exigem investigação, o trabalho extra recai sobre várias equipes e pode levar dias para ser concluído. Com isso, as empresas passam a valorizar praticidade, resiliência e visibilidade tanto quanto o preço. Mais do que um atrito pontual na jornada de pagamento, a infraestrutura paralela mostra como uma experiência ruim de pagamentos cross-border leva as PMEs a trocar de provedor.



A imagem a seguir ilustra alguns padrões recorrentes de infraestrutura paralela na América Latina. Ela mostra como os esforços operacionais se acumulam ao longo da jornada de pagamento, enquanto as empresas buscam formas de compensar fluxos de trabalho fragmentados, integrações precárias e visibilidade inconsistente.

Como a infraestrutura paralela se acumula ao longo da jornada de pagamentos



Padrões ilustrativos baseados em entrevistas qualitativas. As curvas são conceituais (fora de escala) e representam o esforço operacional relativo ao longo da jornada; a intensidade varia por corredor, banco, tipo de pagamento e exigências de documentação.



Infraestrutura paralela por mercado: gatilhos diferentes, mesma carga de trabalho manual



No México, no Brasil e na Colômbia, a infraestrutura paralela assume formas diferentes, mas o padrão se repete: quando os pagamentos cross-border são fragmentados, as PMEs criam processos operacionais próprios para contorná-los.

México. Relação com vários bancos motivada por resiliência

Gatilho

Os pagamentos falham com frequência durante a jornada do usuário nas plataformas dos provedores. Isso acontece devido a horários de corte, problemas de processamento ou indisponibilidade dos sistemas.

Trabalho paralelo

As empresas redirecionam os pagamentos por corredor e urgência, mantêm relacionamento com vários provedores, cadastram beneficiários manualmente e recorrem a portais quando as integrações falham.

Efeito operacional

O retrabalho aumenta, o controle das operações continua acontecendo manualmente e os erros de dados, por menores que sejam, podem exigir a intervenção de equipes locais e serviços compartilhados.

Efeito comercial

A busca por confiabilidade gera complexidade, levando as PMEs a tirarem parte do seu volume de operações transfronteiriças dos bancos principais.

Colômbia. A conformidade se torna uma função interna

Gatilho

As exigências de relatórios e documentações tornam a execução dos pagamentos internacionais especialmente carregada de controles.

Trabalho paralelo

As equipes assumem uma função interna de controle, replicam trilhos de pagamento e criam processos para reduzir as incertezas de conformidade e de câmbio.

Efeito operacional

Os pagamentos cross-border começam a parecer uma operação privada de pagamentos, e não um simples serviço bancário.

Efeito comercial

Os provedores que oferecem previsibilidade, visibilidade e um grau maior de controle se tornam parceiros operacionais mais interessantes.

Brasil. As empresas se encarregam de supervisionar as transações

Gatilho

Os pagamentos podem falhar sem aviso, e a visibilidade é muito baixa para as empresas administrarem exceções de maneira eficiente.

Trabalho paralelo

As PMEs criam modelos para fornecedores, formulários padronizados, regras de governança e margens de pagamento antecipado para garantir flexibilidade na resolução de problemas.

Efeito operacional

Uma importadora relatou que precisa de quatro equipes com oito a doze pessoas para dar conta de 20 a 30 pagamentos por mês. Investigar falhas e problemas é uma regra, e não uma exceção.

Efeito comercial

Execuções mais confiáveis e maior clareza para lidar com as exceções se tornam fatores tão importantes que os fluxos urgentes são os primeiros a migrar.

Conclusões

A infraestrutura paralela é mais do que um atrito pontual na jornada de pagamento. Em muitas empresas, ela é o principal modo de gerenciar as transações internacionais. Quando as PMEs passam a buscar praticidade, resiliência e clareza fora dos bancos tradicionais, o volume de pagamentos cross-border passa a ser cada vez mais disputado.

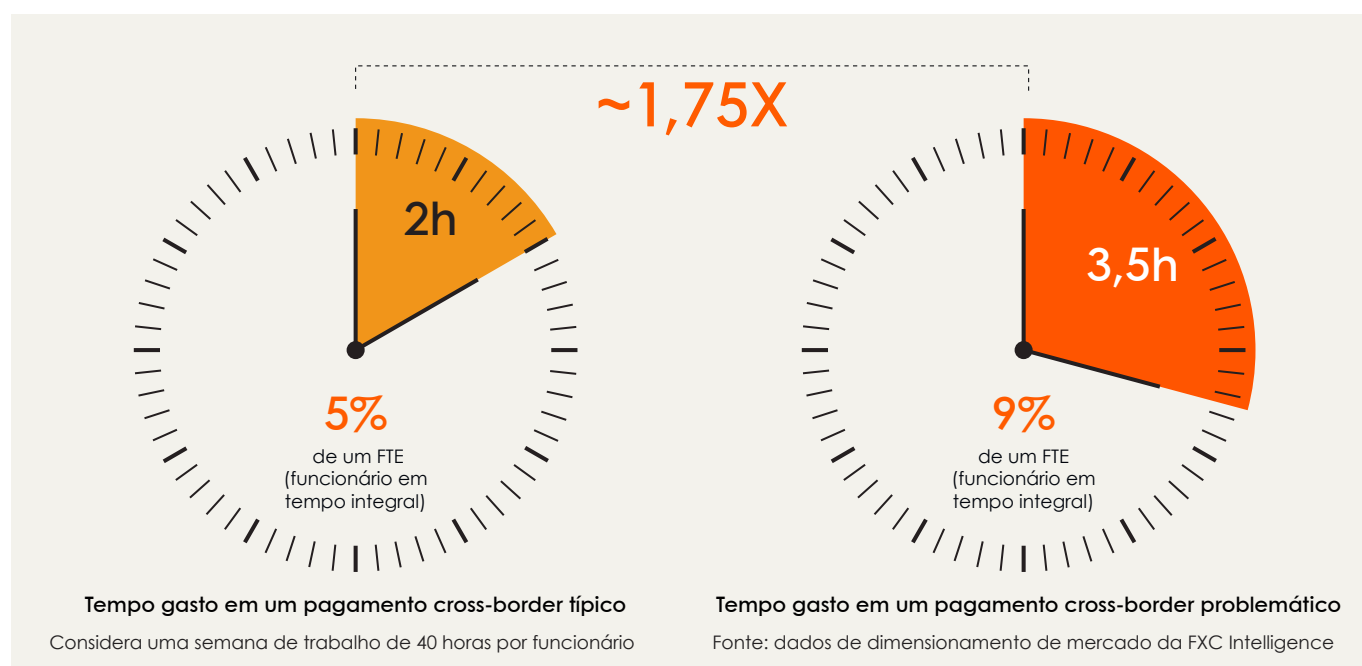


O custo do trabalho invisível: as intervenções manuais sobrecarregam as equipes e aumentam o risco de as PMEs trocarem de provedor

O fator "tempo" é importante porque revela algo que o custo com tarifas, por si só, não mostra: a quantidade de trabalho interno que os pagamentos demandam. Uma transferência internacional de rotina já envolve funcionários de diferentes funções e etapas de aprovação e checagem. Quando um pagamento apresenta problema e precisa ser investigado, o trabalho se torna ainda maior, envolvendo acompanhamento de status, correções, contato com fornecedores e acionamento de instâncias internas. Só que o custo não envolve somente horas de trabalho. Também são contabilizadas as interrupções de fluxos e a atenção administrativa que é desviada de atividades como planejamento, busca por fornecedores e gestão de caixa. No nosso estudo com PMEs, as empresas relatam cerca de **2 horas** para pagamentos normais e cerca de **3,5 horas** quando um pagamento apresenta problema. Em uma semana de 40 horas, isso equivale de 5% a 9% da capacidade semanal de um funcionário que trabalha em tempo integral, transformando o que parece uma pequena tarefa operacional em um consumo relevante de recursos internos.

Na prática: quando as PMEs precisam montar sua própria estrutura de operação em torno dos pagamentos bancários, elas passam a valorizar provedores que reduzam o trabalho, os erros e a necessidade de acionamento interno, mesmo que esses provedores não sejam seu banco principal.

Tempo gasto em pagamentos cross-border



⁴Os termos "normal" e "problemático" se referem ao tempo de processamento interno das PMEs, e não aos prazos de liquidação bancária.





O custo da incerteza: a imprevisibilidade transforma os pagamentos em risco para o capital de giro e para os fornecedores

Muitas vezes, o custo mais prejudicial nas transações internacionais das PMEs não são as taxas, mas o peso operacional de não saber. Quando as empresas não conseguem responder a perguntas básicas, como quando os pagamentos quando os pagamentos serão creditados na conta dos fornecedores, quanto será efetivamente creditado e quanto será descontado em taxas, elas são forçadas a se proteger da incerteza em vez de simplesmente operar. É o que chamamos de custo da incerteza.

Em nossa pesquisa com PMEs, essa incerteza é ao mesmo tempo frequente e de alto impacto. Cerca de **55%** das empresas relataram já ter passado por situações em que os valores creditados aos fornecedores não foram suficientes para pagar os valores devidos. **51%** delas afirmaram que pagam os fornecedores com antecedência, e também fazem pré-pagamentos, porque os horários de corte e os prazos D+N informados pelos bancos não são confiáveis o suficiente para garantir o cumprimento das datas acordadas. Além disso, **75%** relataram que a imprevisibilidade dos prazos impactou diretamente seu capital de giro, tornando necessário manter valores extras em caixa, supercapitalizar, gerenciar fundos retidos ou criar reservas de emergência para evitar problemas no fechamento das operações.

Essas incertezas não são apenas uma questão de percepção. O relatório de 2025 da Mastercard também identificou atrasos prolongados e falhas de pagamentos em diversos corredores.



É por isso que a incerteza se comporta como um custo. Ela desencadeia um comportamento defensivo antes de levar à troca de provedores. As PMEs pagam antecipadamente, complementam valores, tranquilizam fornecedores, acompanham o status dos pagamentos e criam processos internos de escalonamento porque a jornada de pagamento não oferece segurança suficiente. O custo se manifesta na forma de pressão sobre o capital de giro, atritos com fornecedores, riscos à reputação e o tempo que as equipes gastam lidando com exceções, em vez das execuções.

Com o tempo, isso muda a escolha do provedor. Muitas empresas aceitam um spread pior em troca de previsibilidade de resultados, visibilidade do andamento dos pagamentos e um processo claro. Isso está alinhado com a pesquisa global da Mastercard de janeiro de 2026, realizada com 1.100 PMEs e empresas de médio porte em 11 mercados, que constatou que confiança (35%), velocidade (34%) e transparência (28%) são mais importantes do que o custo na hora de escolher um provedor. Nesse sentido, a incerteza não torna apenas os pagamentos cross-border mais difíceis de gerenciar. Ela muda o que “melhor” significa.



“Quando algum erro acontece, o banco não me avisa, e meu fornecedor simplesmente não recebe o pagamento.”

Gerente de Operações, importadora brasileira de médio porte



Onde a incerteza entra na jornada de pagamentos



Quando vai chegar?

- Gatilho**
Os prazos de liquidação variam por corredor, horários de corte e tratamento durante o processamento.
- Incerteza**
As equipes não conseguem fornecer um prazo confiável mesmo depois que o pagamento é "liberado".
- Impacto**
As empresas pagam adiantado e criam reservas → capital de giro imobilizado; risco de remessa aumenta.



Quanto vai ser creditado?

- Gatilho**
Tarifas intermediárias, deduções, spread cambial e retenções locais podem aparecer depois da iniciação.
- Incerteza**
O valor líquido a ser creditado ao beneficiário não é previsível na iniciação.
- Impacto**
As diferenças geram disputas e complemento de valores → as empresas supercapitalizam pagamentos ou mantêm reservas de liquidez.

Custo da incerteza



Quanto vai custar?

- Gatilho**
O custo total fica fragmentado entre tarifas + câmbio + encargos específicos do corredor.
- Incerteza**
As equipes financeiras não conseguem projetar o custo total real por pagamento/corredor.
- Impacto**
O planejamento orçamentário se enfraquece → as empresas pré-financiam contas ou escolhem rotas 'mais caras, mas previsíveis'.

O que vai dar errado desta vez?



- Gatilho**
Pequenas inconsistências de dados ou documentos, ou casos-limite de conformidade, podem gerar exceções.
- Incerteza**
As equipes esperam retenções, rejeições e travamentos e não sabem onde a falha vai acontecer.
- Impacto**
O comportamento defensivo vira regra → os problemas escalados sobrecarregam os fornecedores e demandam atenção dos gestores.



Processo de pagamento

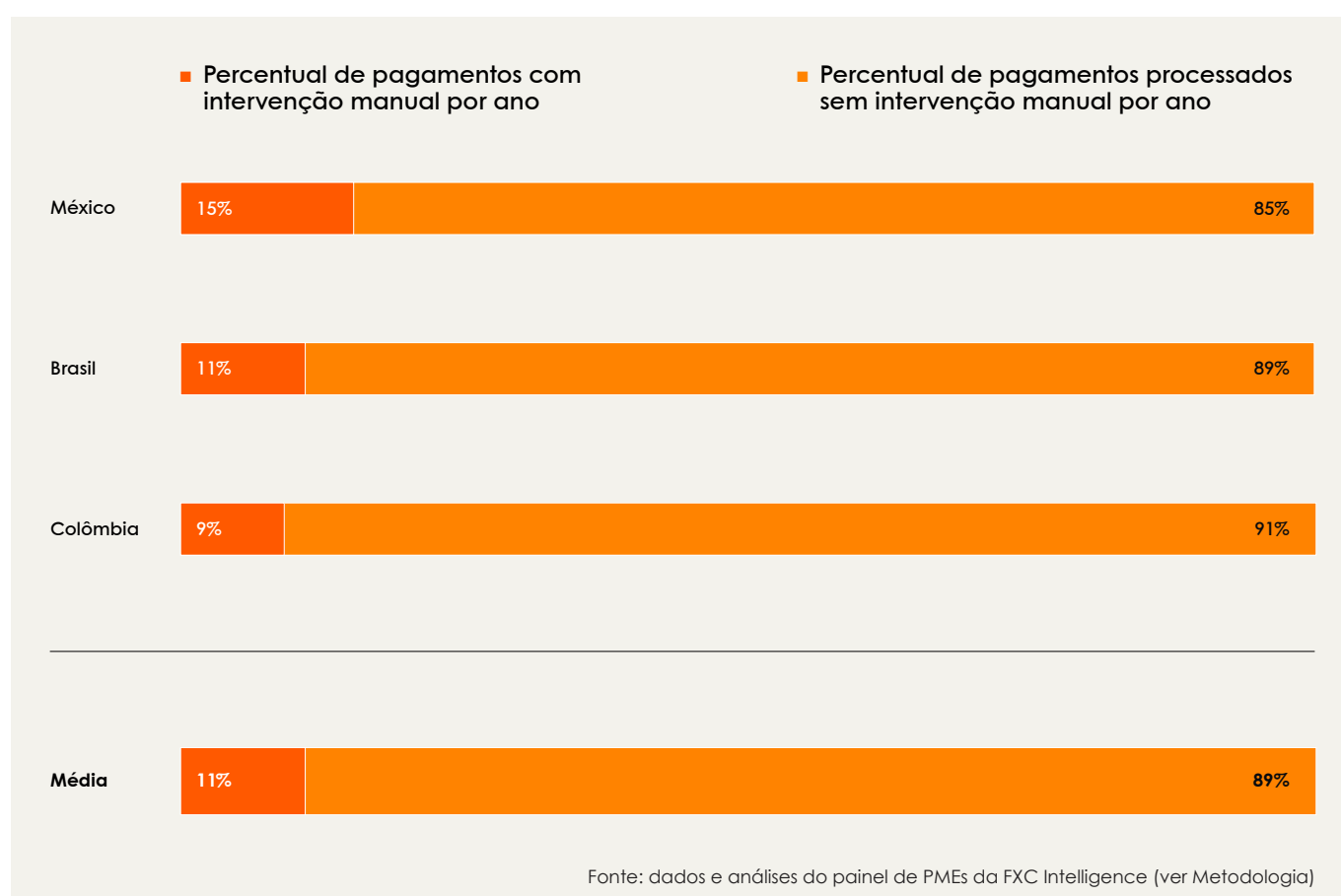


Pagamentos com exceções: quando a incerteza se transforma em risco operacional

Uma pequena parte dos pagamentos pode gerar a maior parte dos transtornos. Aproximadamente um em cada nove (11%) pagamentos cross-border exige investigação manual. Isso significa: acompanhamento de status, correção de erros, resolução de atrasos e gerenciamento de exceções. Esses pagamentos geram reclamações por parte dos fornecedores, mobilizam as equipes internas e levam as empresas a testar provedores alternativos.

Considerando o volume total de pagamentos, uma taxa de exceção na casa dos 10 a 15% pode parecer gerenciável. Mas do ponto de vista operacional, não é. A cada pagamento problemático, equipes de diferentes setores podem ser mobilizadas em retrabalho, levantamento de documentos, gestão de fornecedores e correções. É nesses momentos em que a confiança nos bancos fica mais fragilizada e em que as PMEs mais tendem a comparar o desempenho dos pagamentos cross-border.

Processamento de pagamentos



O custo da incerteza por mercado: estratégias de proteção, acompanhamento e teste de novos provedores



No México, Brasil e Colômbia, o custo da incerteza assume formas diferentes, mas o padrão se repete: quando as PMEs não confiam nos prazos, nos valores creditados ou no progresso dos pagamentos, elas compensam com reservas de emergência, acompanhamentos manuais e diversificação de provedores.

México. "Aprovado e liberado" não significa "liquidado"

Lacuna de previsibilidade

A equipe acredita que um pagamento foi aprovado e liberado, mas descobre depois que a transferência não está registrada no sistema do banco.

O que acontece

Pequenas discrepâncias em um pagamento (centavos, decimais, inconsistências de unidade) geram rejeição e retrabalho. Cobranças tardias ou mudanças relacionadas a tarifas aduaneiras geram divergências alfandegárias.

Consequência comercial

Os atrasos podem durar dias ou semanas, as mercadorias ficam paradas na alfândega, os custos de frete expresso sobem e os riscos de produção aumentam quando insumos críticos ficam retidos.

O que faz diferença

Prazos previsíveis e clareza sobre o valor líquido creditado ganham mais importância, pois confirmar diretamente com o fornecedor se o pagamento foi recebido se torna a única maneira confiável de saber o status da transação.

Colômbia. A pergunta certa não é "O pagamento foi enviado?"

Lacuna de previsibilidade

Os pagamentos são enviados, mas as empresas não sabem dizer ao certo o que acontecerá depois da execução, quanto será creditado para o fornecedor ou quanto será descontado ao longo do caminho.

O que acontece

Variações cambiais e pequenos encargos de intermediários permanecem invisíveis no momento em que as empresas começam a fazer uma transação. Além disso, os prazos de liquidação variam tanto que se torna rotina acompanhar tudo manualmente repetidas vezes.

Consequência comercial

O impacto vai além do financeiro, atingindo também a confiança dos fornecedores, o planejamento orçamentário, os processos de fechamento interno e a credibilidade da gestão.

O que faz diferença

A visibilidade dos pagamentos após a iniciação se torna decisiva. Nesse mercado, a pergunta central não é "O pagamento foi enviado?", mas "O que aconteceu depois da execução e qual valor será creditado?"

Brasil. "Enviado" não é suficiente

Lacuna de previsibilidade

Os pagamentos aparentemente chegam ao banco dos destinatários. Porém, devido a tarifas específicas de corredor, retenção de valores ou falta de confirmação, as equipes não conseguem saber o real sentido de "enviado".

O que acontece

Cada pagamento pode levar a uma investigação de até duas semanas. Por exemplo, uma compra aprovada de US\$ 30.000 pode chegar a US\$ 35.000 após a incidência de impostos, taxas e custos bancários. A confirmação inicial pode levar 48 horas, e a conclusão do pagamento, de ponta a ponta, pode se prolongar por até duas semanas.

Consequência comercial

As equipes enviam os comprovantes e aguardam o fornecedor confirmar o recebimento ou abrir uma reclamação, transformando a falta de rastreabilidade em um risco de relacionamento.

O que faz diferença

Quando a confiança do fornecedor está em jogo, a previsibilidade vale mais do que qualquer spread.

Conclusões

Na prática: quando as PMEs não conseguem confiar nos prazos nem no valor que os fornecedores receberão, a previsibilidade se torna mais valiosa do que qualquer preço anunciado.

O custo da incerteza não é uma questão restrita ao financeiro. Ele afeta o desembaraço alfandegário, a continuidade da produção, o aproveitamento de descontos, a confiança dos fornecedores e a credibilidade da gestão das PMEs. Quanto mais as empresas precisam gerenciar sozinhas as incertezas, maior é a chance de redirecionarem seus fluxos cambiais para provedores que ofereçam resultados mais confiáveis.





Risco de principalidade: os bancos podem continuar como parceiros principais enquanto a participação cross-border migra silenciosamente

Os pagamentos cross-border costumam ser o primeiro serviço a migrar porque são mais fáceis de desmembrar do que outros produtos bancários essenciais. É com os pagamentos internacionais que as empresas ficam insatisfeitas primeiro. Isso não significa que elas abandonam os bancos com que possuem relacionamento automaticamente. Em muitos casos, o que mantém o relacionamento central intacto é o acesso a linhas de crédito, os recebimentos, a folha de pagamento e a abrangência da rede local. Mas os pagamentos cross-border podem migrar silenciosamente mesmo quando a principalidade parece preservada. Em outras palavras, enquanto o banco ainda aparenta ser o provedor principal, a participação na carteira migra para outros provedores.

As entrevistas sugerem que esse risco já é perceptível. Em nossa pesquisa com PMEs, 90% afirmaram que cogitariam trocar de provedor de pagamentos cross-border. Entre as dispostas a mudar, o volume médio que considerariam migrar seria de cerca de 70% de seus pagamentos cross-border. Mesmo entre as que ainda têm um banco principal, uma parcela relevante do volume cross-border já é processada por provedores alternativos. Entre as PMEs dispostas a migrar os pagamentos cross-border, 95% disseram que considerariam migrar também outros serviços bancários nos próximos 12 meses.



A pesquisa global de janeiro de 2026 da Mastercard sugere que esse padrão não é exclusivo da América Latina. Para 42% das empresas, os bancos tradicionais ainda são o principal provedor de pagamentos cross-border. Mas as fintechs já atendem 30% das empresas, com expectativa de crescimento e pontuações de NPS mais altas: +49 contra +37 dos bancos tradicionais.

Os bancos devem encarar isso como um risco de perda de participação na carteira, não como perda total e inevitável dos clientes. Do ponto de vista estratégico, a execução ruim dos pagamentos cross-border abre espaço para perdas recorrentes de receita. Com o tempo, os provedores nos quais as empresas já confiam para executar seus fluxos internacionais operacionalmente mais importantes podem se tornar também os parceiros com quem elas preferam consolidar suas demais operações. Quando os bancos se sustentam no crédito e nos serviços do dia a dia, mas deixam a desejar na experiência cross-border, podem manter formalmente o título de instituição financeira principal das empresas e perder uma fatia economicamente relevante dos fluxos internacionais.

Pesquisa com PMEs



90%

cogitariam trocar de provedor de pagamentos cross-border



e migrar

~70%

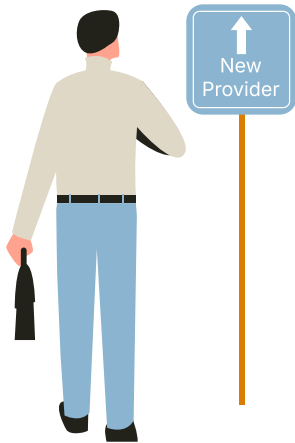
do volume de pagamentos cross-border



95%

considerariam migrar também outros serviços bancários nos próximos 12 meses





Risco de principalidade por mercado: a migração começa por comportamentos distintos

O risco de principalidade raramente começa com uma mudança drástica de provedor. Na maioria das vezes, ele começa com pequenos redirecionamentos que viram hábito. Por exemplo: um corredor urgente encaminhado para outro provedor, um fornecedor pago por um provedor especializado por questões de previsibilidade, ou uma empresa que ainda usa os serviços do banco principal mas recorre a um segundo provedor para os pagamentos cross-border. Com o tempo, esses hábitos podem transformar uma diversificação pontual na perda estrutural da participação na carteira.

México. A busca por resiliência vira divisão de fluxos

Gatilho

Instabilidades, limitações de rastreabilidade e janelas de processamento apertadas tornam a dependência de um único banco arriscada.

O que as empresas fazem

Elas mantêm vários provedores ativos e direcionam os pagamentos urgentes ou de alta relevância para o canal que oferece maior chance de execução previsível.

O que migra primeiro

Corredores com prazo crítico e pagamentos a fornecedores de alto impacto.

Impacto comercial

Quando a resiliência (capacidade de continuar operando mesmo quando um sistema falha) passa a ser gerenciada entre vários provedores, os bancos principais deixam de ser o destino padrão do volume de pagamentos cross-border.

Colômbia. Manter opções antes de decidir sair

Gatilho

A piora na rastreabilidade, no desempenho dos corredores ou em lacunas funcionais aumenta o risco operacional, mesmo quando o relacionamento bancário se mantém intacto.

O que as empresas fazem

Montam estruturas financeiras flexíveis, abrindo uma entidade jurídica nos EUA e usando a conta bancária americana para centralizar os pagamentos internacionais. Usam os bancos locais para folha de pagamento e despesas do dia a dia.

O que migra primeiro

Antes de trocarem de provedor de forma imediata e definitiva, as empresas colombianas testam outras opções, experimentam rotas alternativas e começam a concentrar parte das decisões de tesouraria em outro lugar.

Impacto comercial

Quando um provedor oferece crédito mais competitivo, melhores ferramentas de tesouraria ou capacidade de operar em vários países, os pagamentos cross-border migram primeiro e uma fatia maior do relacionamento financeiro pode acabar seguindo o mesmo rumo.

Brasil. Conveniência supera fidelidade

Gatilho

A experiência cross-border é mais fácil de comparar, e o provedor mais prático geralmente vence, mesmo quando os preços praticados são mais altos.

O que as empresas fazem

Usam os bancos principais para fluxos domésticos e crédito, mas redirecionam parte dos pagamentos cross-border para outros provedores. Por exemplo, na nossa pesquisa, uma empresa relatou que processa de 15% a 25% dos pagamentos cross-border fora do banco principal, mesmo com 75% a 85% do volume ainda concentrado nele.

O que migra primeiro

Fluxos internacionais urgentes e de maior exigência operacional.

Impacto comercial

Nos pagamentos cross-border, a fidelização depende da conveniência, não de um vínculo institucional. O provedor mais prático de usar é o que conquista as empresas.

Conclusões

Na prática: os bancos podem continuar sendo chamados de parceiros principais enquanto perdem, silenciosamente, uma fatia relevante dos pagamentos cross-border

Esses exemplos não mostram um abandono generalizado das relações bancárias. Eles revelam algo comercialmente mais importante: quando as empresas percebem que os pagamentos cross-border podem ser desmembrados dos demais serviços, aumentam as chances de os bancos começarem a perder principalidade gradualmente. É aqui que o risco de principalidade começa na prática.



Cross-border vs. serviços bancários essenciais: os fluxos internacionais são mais fáceis de desmembrar

Muitas PMEs continuam vinculadas aos bancos principais por causa do crédito, das contas, da folha de pagamento e dos recebimentos. Os pagamentos cross-border são diferentes: eles são mais modulares, mais sensíveis à qualidade da experiência e mais fáceis de realocar corredor a corredor. Isso significa que um banco pode continuar sendo chamado formalmente de “principal”, mas perder uma parcela relevante dos fluxos de pagamentos cross-border na prática.

O risco estratégico não é a perda imediata do cliente. É a perda de receita silenciosa em um produto que frequentemente define como os relacionamentos financeiros mais amplos evoluem. Quando a experiência cross-border segue sem transparência, repleta de exceções ou operacionalmente pesada, as PMEs podem manter o relacionamento central intacto e redirecionar gradualmente os fluxos mais críticos para outros provedores.



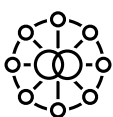
Modelo de Risco de Principalidade: estimando a receita em risco quando os fluxos de pagamentos cross-border migram

O Modelo de Risco de Principalidade acompanha este relatório como uma ferramenta prática, baseada na pesquisa com as PMEs, para tornar esse risco tangível (ver Apêndice). Ele converte as falhas de experiência em um insumo de planejamento comercial. E permite fazer estimativas da receita de pagamentos cross-border e de câmbio que fica exposta quando as PMEs redirecionam seu volume de transações internacionais. Ele também aponta onde um impacto mais amplo no relacionamento pode aparecer se a insatisfação persistir. Isso está alinhado com a lógica de dimensionamento de mercado do próprio relatório, que mostra como até uma variação de 1% na participação representa um volume relevante de receita em movimento. É por isso que mesmo pequenas mudanças importam: quando as PMEs começam a redirecionar fluxos, mesmo que de forma modesta, uma parcela significativa da receita de pagamentos e operações de câmbio passa a estar em jogo.

O valor do modelo não está na precisão, por si só. O objetivo é ajudar os bancos a tratar a experiência de pagamentos internacionais como algo mensurável e acionável – uma fonte de defesa de receita, eficiência operacional e estabilidade de relacionamentos – e não como um problema operacional qualquer.



Modernizando a execução de pagamentos cross-border: menos exceções, mais transparência e menos trabalho manual



Como os bancos podem modernizar a execução dos pagamentos cross-border

- Conectividade via API + acesso a pagamentos locais
- Rastreamento de ponta a ponta + visibilidade do andamento dos pagamentos
- Validação e verificação de contas + notificações aos beneficiários
- Orquestração padronizada + menos transferências manuais entre etapas
- Clareza sobre tarifas, câmbio e valor líquido a ser creditado
- Execução em tempo quase real nos corredores compatíveis
- Menos intermediários + tratamento mais ágil de exceções
- Ampla cobertura de rede + endpoints escaláveis

As entrevistas revelam uma mudança clara. Para muitas PMEs, a decisão sobre qual provedor usar para pagamentos cross-border não gira mais em torno do preço, mas sim da previsibilidade. Para bancos e provedores, isso muda o significado de "concorrência". Não basta mais ter a melhor cotação. É preciso oferecer uma experiência confiável, transparente e simples o suficiente para que as empresas queiram concentrar seus fluxos em torno dela.

Em todas as entrevistas, o cenário ideal é o mesmo: saber com antecedência quando os pagamentos serão creditados e acompanhá-los de ponta a ponta, receber atualizações claras de status, iniciar as transações de forma mais simples, ter clareza sobre o valor final creditado e resolver exceções com mais rapidez. Não são funcionalidades abstratas. São as condições que fazem as PMEs pararem de precisar de infraestrutura paralela em torno dos pagamentos cross-border.

Isso se confirma na pesquisa global da Mastercard de janeiro de 2026. Rastreamento de pagamentos (43%) e detecção de fraudes (42%) são os serviços que as empresas mais querem.

Os bancos e provedores de pagamentos precisam de uma estratégia mais simples de modernização, e é aqui que entra o Mastercard Move. Com conectividade via API, acesso a pagamentos locais, validação de contas, notificações aos beneficiários e mais previsibilidade de execução nos corredores compatíveis, o Mastercard Move ajuda bancos e provedores a chegar nesse cenário. A vantagem não é só movimentar dinheiro mais rápido, mas reduzir o trabalho das equipes, diminuir as exceções, dar clareza sobre o valor que será creditado e proteger a participação das PMEs na carteira de pagamentos cross-border.



Do que as PMEs precisam – o que os bancos precisam oferecer – como a Mastercard pode contribuir

Do que as PMEs precisam	O que os bancos precisam oferecer	Como a Mastercard pode contribuir
Previsibilidade acima do preço Saber quando o pagamento será creditado e quanto o fornecedor receberá.	Janelas de liquidação consistentes e resultados mais claros Menos horários de corte, menos incertezas com transações "em processamento" e expectativas de prazo mais previsíveis por corredor.	Conectividade via API + acesso a pagamentos locais Infraestrutura que apoia o pré-financiamento local, o acesso a pagamentos locais e uma confirmação de ponta a ponta mais sólida nos corredores, reduzindo a incerteza nos prazos.
Controle e visibilidade Certeza de status, rastreabilidade e capacidade de gerenciar exceções sem acompanhamento constante.	Jornada de pagamento rastreável Status mais transparentes e comprovação mais clara do recebimento pelo beneficiário (ou alertas práticos de exceção).	Rastreamento de ponta a ponta + visibilidade do recebimento pelo beneficiário Infraestrutura que apoia o rastreamento de ponta a ponta, atualizações de status mais claras e comprovação mais robusta do recebimento pelos beneficiários, permitindo que os bancos ofereçam uma experiência cross-border mais próxima dos pagamentos locais.
Redução da carga operacional Menos reinserção manual de dados, menos fluxos em portais e menos controles da infraestrutura paralela.	Iniciação simplificada e padronização Menos portais e formatos fragmentados; iniciação, aprovações e fechamento das operações mais simples.	Conectividade via API + orquestração padronizada Recursos que ajudam os bancos a oferecer um ponto de entrada cross-border mais consistente, reduzir a fragmentação de portais e simplificar a iniciação e o fechamento das operações sem substituir os sistemas principais.
Menos surpresas no valor creditado Mais clareza sobre tarifas, deduções e valor líquido a ser creditado ao beneficiário.	Sinais mais transparentes de custo e valor líquido Divulgações mais claras e maior previsibilidade do custo total por corredor e provedor.	Clareza sobre tarifas, câmbio e valor líquido a ser creditado Recursos que ofereçam mais clareza sobre tarifas, câmbio e valor líquido esperado na iniciação, ajudando a reduzir deduções inesperadas e disputas com fornecedores.
Confiabilidade que protege os relacionamentos Pagamentos que não coloquem em risco a confiança dos fornecedores, as remessas ou a continuidade da produção.	Resiliência operacional e resolução mais rápida de exceções Caminhos claros de acionamento de instâncias internas, menos falhas e resolução mais rápida quando algo dá errado.	Menos intermediários + melhor orquestração Infraestrutura que ajuda os bancos a reduzir as falhas, melhorar o gerenciamento de exceções e aumentar a visibilidade ao simplificar o trajeto percorrido pelo pagamento nos corredores.
Uma plataforma confiável, não apenas um serviço Um provedor capaz de escalar junto com a empresa e acompanhar sua complexidade.	Uma experiência que justifique a consolidação Execução confiável e resultados previsíveis que mantêm a participação na carteira concentrada no banco.	Ampla cobertura de rede + endpoints escaláveis Ajudando os bancos a modernizar a experiência cross-border com alcance de rede escalável, múltiplos endpoints de pagamento e uma plataforma que cresce com a complexidade das PMEs antes que a migração se torne estrutural.





Considerações finais: experiência de pagamentos cross-border tornou-se uma questão de defesa do relacionamento

A mensagem central desta pesquisa é direta. Para as PMEs da América Latina, os pagamentos cross-border ainda geram muito trabalho e incertezas. O que deveria ser um facilitador de negócios funciona, na prática, como um risco operacional. As empresas reagem criando seus próprios processos de controle, pagando adiantado, mantendo reservas de caixa e migrando os pagamentos mais críticos para provedores em quem confiam mais.

O que as PMEs querem não é complicado: uma jornada de pagamentos cross-border que funcione como os pagamentos locais, com menos etapas, mais atualizações de status e visibilidade, resultados mais previsíveis e resolução mais rápida de problemas. É eliminar o trabalho que não precisaria existir e reduzir as incertezas que hoje obrigam as empresas a criar seus próprios processos de controle em torno dos pagamentos internacionais.

Para os bancos, isso torna a execução dos pagamentos cross-border uma questão de defesa do relacionamento. É um dos testes mais claros para determinar se uma instituição consegue proteger sua participação na carteira, reduzir os atritos e continuar sendo um parceiro de confiança à medida que as PMEs crescem internacionalmente. As instituições que se destacarem não vão simplesmente processar pagamentos mais rápido. Elas conseguirão eliminar o trabalho desnecessário, a falta de transparência e o fardo das exceções que hoje dificultam o crescimento das empresas clientes. Bancos e provedores de pagamentos precisam se modernizar para defender a participação na carteira e aprofundar relacionamentos.



Metodologia

Este relatório se baseia em uma pesquisa qualitativa estruturada com PMEs no México, no Brasil e na Colômbia. O foco foi entender como os pagamentos cross-border funcionam na prática e onde surgem atritos ao longo do processo. O objetivo não foi apenas mapear dificuldades de preço, velocidade e conformidade, mas compreender como esses atritos se traduzem em carga de trabalho interno, riscos para os fornecedores, troca de provedor e consequências comerciais mais amplas para as empresas.

Enquanto o relatório da Mastercard de 2025 quantificou os atritos em pagamentos cross-border na América Latina com testes em transações reais, esta edição mostra como esses atritos são sentidos operacionalmente por empresas de médio porte.



A pesquisa ouviu múltiplos stakeholders dentro de cada empresa, desde o CEO e o CFO até as equipes de tesouraria, finanças, conformidade, compras, operações e cadeia de suprimentos envolvidos em iniciar, aprovar, executar, monitorar e resolver problemas com pagamentos cross-border. Esta abordagem teve como objetivo mapear a jornada completa de um pagamento internamente, e não somente da perspectiva de uma única área.

Como interpretar os números

Foram realizadas 41 entrevistas nos três mercados. Exceto onde indicado o contrário, os números são direcionais e baseados no que as próprias PMEs relataram. Os percentuais servem para identificar padrões recorrentes e sinais de risco de relacionamento em termos de esforços por parte das empresas, gestão de exceções e expectativas por um serviço melhor. Eles não representam benchmarks operacionais auditados.



Estrutura das entrevistas

O roteiro foi estruturado em torno dos três pilares do relatório: Infraestrutura paralela, Custo da incerteza e Risco de principalidade.

- Infraestrutura paralela
- Custo da incerteza
- Risco de principalidade

Para garantir uma análise consistente, os dados foram organizados em sete temas:

- Transparência de custos e operações de câmbio
- Velocidade e atrasos na liquidação
- Carga de conformidade e documentação
- Processos internos e experiência de uso
- Adoção de provedores alternativos
- Principalidade do cliente
- Pontos de dor estratégicos

Essa estrutura nos permitiu ir além dos relatos individuais e identificar padrões comparáveis entre os três mercados.

Mapeamento da jornada de pagamentos

Uma parte central da pesquisa foi o mapeamento da jornada completa de um pagamento. Pedimos aos entrevistados para descreverem o processo normal de pagamentos internacionais, do recebimento da fatura até a confirmação do recebimento pelo fornecedor. A discussão abordou o recebimento de faturas, captura e validação de dados, aprovações internas, compliance e documentação, cotação ou agendamento de operações de câmbio, iniciação de transações, rastreamento e tratamento de exceções, além da confirmação de status e do fechamento das operações.

Em cada etapa, as entrevistas buscaram identificar o que era feito manualmente, onde surgiam erros ou retrabalho e como as responsabilidades eram distribuídas entre equipes. Isso permitiu à pesquisa identificar onde os atritos operacionais se concentram dentro das PMEs, não apenas onde a transferência bancária pode ficar estagnada.



Estimativa do custo invisível e da carga de trabalho

Além das evidências qualitativas coletadas, as entrevistas reuniram estimativas sobre o trabalho interno gerado por cada pagamento. Perguntamos aos entrevistados quantas pessoas cada pagamento internacional normalmente mobiliza, quanto tempo é gasto em entrada de dados, aprovações, conformidade, rastreamento e fechamento das operações, e com que frequência os pagamentos exigem acompanhamento ativo, retrabalho ou investigação.

No relatório, “pagamentos típicos” se referem ao tempo total de processamento interno nas diferentes áreas das PMEs, e não ao tempo de liquidação bancária. Já “pagamentos problemáticos” se referem às transações que exigem investigação, retrabalho ou cobrança de atualização de status, e que não seguem o fluxo normal. Essas definições são utilizadas para distinguir a carga operacional das empresas do desempenho dos sistemas de pagamento em si.

Escolha de provedor e principalidade

A pesquisa também investigou como as empresas escolhem entre bancos, fintechs e outros provedores para seus pagamentos cross-border. As entrevistas exploraram os seguintes pontos: qual instituição as PMEs consideram seu banco principal, qual provedor elas preferem usar para pagamentos cross-border, por que elas dividem os fluxos entre provedores, o que as leva a testar alternativas e o que seria necessário para concentrar mais volume ou serviços bancários gerais em um único provedor.

Esta parte da metodologia foi desenvolvida para avaliar não apenas a insatisfação com os serviços, mas o que acontece com o relacionamento bancário quando a experiência cross-border decepciona.



Análise e síntese

O material das entrevistas foi analisado em três níveis: pela jornada de cada empresa, pela função dos entrevistados e por país e tema. As narrativas ilustrativas e sínteses por mercado foram desenvolvidas a partir dos relatos de vários stakeholders dentro de cada empresa. O objetivo era mostrar o impacto operacional dos atritos nos pagamentos e as consequências disso para a liquidez das empresas, os relacionamentos com fornecedores, a carga de trabalho interna e o envolvimento da gestão.

Os resumos de insights refletem padrões observados em diversas entrevistas. Quando um ponto reflete a experiência de uma única empresa, ele aparece como um exemplo ilustrativo, e não como uma conclusão geral de mercado.

Observações importantes sobre a interpretação

Este estudo é qualitativo e direcional. Ele foi conduzido para revelar a experiência concreta das PMEs e as realidades operacionais que estão por trás das dificuldades com pagamentos. Ele não deve ser lido como uma mensuração estatisticamente representativa de todas as PMEs da América Latina, nem uma auditoria do desempenho de processamento dos bancos. Ele apresenta um conjunto estruturado de evidências sobre como as PMEs vivenciam, no dia a dia, a falta de transparência, os atrasos, a carga de conformidade, o trabalho manual e a fragmentação de provedores.



Apêndice: Modelo de Risco de Principalidade

Para estimar o impacto comercial de uma experiência ruim de pagamentos cross-border, a Mastercard desenvolveu o Modelo de Risco de Principalidade. Ele oferece um framework direcional para estimar a receita em risco quando as PMEs redirecionam seus fluxos cambiais e operações de câmbio para fora dos bancos principais. Além disso, é uma ferramenta de planejamento que ajuda as instituições financeiras a entender o tamanho da exposição, tanto nas receitas de pagamentos internacionais quanto no relacionamento mais amplo com o cliente.

Variáveis e estrutura do modelo

O modelo combina dados dos bancos com premissas direcionais, incluindo:

- Volume anual de pagamentos cross-border
- Participação atual dos bancos na carteira cross-border dos clientes
- Receita anual estimada de pagamentos cross-border e operações de câmbio
- Receita anual estimada do relacionamento mais amplo
- Parcela da carteira cross-border que pode migrar se o cliente trocar de provedor
- Impacto esperado no relacionamento mais amplo se a insatisfação persistir
- Um índice de propensão que reflete a probabilidade e o grau de migração

Resultados e interpretação

O modelo estima:

1. Volume de pagamentos cross-border em risco
2. Receita de pagamentos cross-border em risco
3. Receita de outros serviços que pode ser afetada como consequência
4. Receita total em risco

O modelo é direcional e serve como ferramenta de planejamento, não como uma previsão precisa. Seu propósito é ajudar os bancos a identificar onde os atritos nos pagamentos cross-border estão criando riscos maiores de relacionamento, e onde melhorias em velocidade, transparência e experiência do cliente teriam um retorno comercial maior.

Para ter acesso ao modelo e às premissas de suporte, entre em contato com os autores deste relatório.



Sobre o Mastercard Move e FXC Intelligence



Mastercard Move

O Mastercard Move faz parte do portfólio de soluções globais de movimentação financeira da Mastercard. Ele permite que bancos, empresas, instituições financeiras não bancárias, empresas digitais e governos – e seus clientes – enviem e recebam fundos além-fronteiras e entre diferentes tipos de pagamento.

Baseado nas redes confiáveis com e sem cartão da Mastercard, o Mastercard Move oferece experiências de pagamento rápidas, seguras e transparentes, ajudando os clientes a movimentarem dinheiro com confiança e a liberarem maior valor em escala.



FXC Intelligence

A FXC Intelligence passou a última década construindo bases de dados nos mercados de moeda fiduciária e ativos digitais, em parceria com os principais players do setor, o que a coloca em posição privilegiada para oferecer clareza sobre esse mercado. Um elemento central dessa vantagem são os relacionamentos diretos da FXC com provedores, bancos e plataformas, que dão acesso a dados de preços e transações não disponíveis em fontes públicas.

Com cobertura de mais de 250 players globais, incluindo acesso exclusivo a dados recebidos diretamente dos participantes do setor, e um histórico de inteligência que abrange a precificação e velocidade de transações em mais de 17.000 corredores de mais de 175 países, a FXC está em uma posição única para avaliar o mercado de pagamentos cross-border de modo geral.

A FXC também fornece os dados subjacentes para os dois principais índices globais do setor de pagamentos cross-border: os KPIs do Conselho de Estabilidade Financeira (FSB) para o Roteiro do G20 de Otimização de Pagamentos Transfronteiriços e o Remittance Pricing Worldwide do Banco Mundial.



Aviso legal

Sempre que possível, a FXC verificou a precisão das informações fornecidas por terceiros, mas não se responsabiliza por imprecisões que permaneçam não verificadas. Espera-se que os leitores utilizem as informações deste relatório em conjunto com outras fontes e boas práticas de gestão. A FXC não se responsabiliza por perdas comerciais decorrentes de decisões tomadas com base nestas informações.

Fale conosco



Matias Medina
Head of Business Development LAC
Mastercard Move
matias.medina@mastercard.com



Ian Manns
VP Global Indices
FXC Intelligence
ian@fxcintel.com

