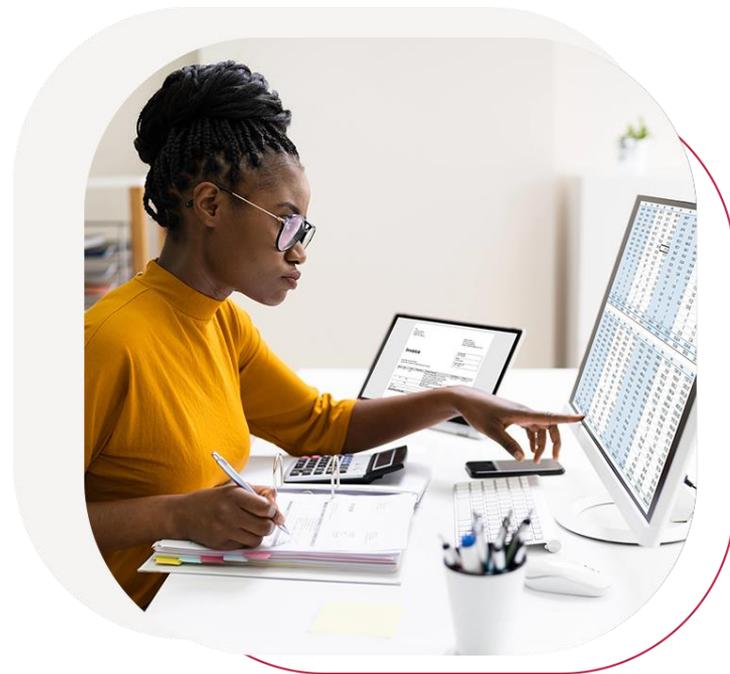


A man with a beard and mustache, wearing a blue denim shirt, is sitting on a grey couch. He is smiling and looking down at a smartphone in his left hand. In his right hand, he is holding a gold credit card. The background is a blurred living room with a fireplace, a plant, and a window.

# Panorama Setorial Meios de Pagamento e Bancos Digitais

# Introdução



## SOBRE ESTE MATERIAL

O estudo **Panorama Setorial Meios de Pagamento e Bancos Digitais** tem o objetivo de oferecer às empresas do setor uma visão geral das perspectivas e desafios no horizonte próximo, sob o ponto de vista da gestão de pessoas. O material traz uma análise e alerta sobre como profissionais podem impactar o resultado das companhias.

O quadro descrito neste **Panorama** se baseia, ao mesmo tempo, em dados de fontes públicas e em pesquisas da Robert Half.

A Robert Half entende que seu papel no mercado vai além da contratação ou alocação de profissionais nos projetos dos seus clientes. Parte de seu diferencial está justamente em promover conteúdos de qualidade, de modo a subsidiar a tomada de decisão da gestão e liderança dos mais diversos setores.

A finalidade deste **Panorama**, portanto, é também apresentar aos gestores um quadro amplo do setor dessas fintechs, de modo a conectar as realidades do mercado às questões das empresas no âmbito da gestão de talentos.



# Contexto específico do setor econômico





O setor de Meios de Pagamento e de Bancos Digitais tem experimentado um crescimento acelerado nos últimos anos, e a perspectiva é que essa velocidade se mantenha igualmente acelerada. Um estudo da PwC estima que, até 2030, o número de transações per capita sem dinheiro em espécie será o dobro ou o triplo do nível atual em todas as regiões do planeta.

No Brasil, a implementação do Pix representou um marco na digitalização das operações financeiras – sua utilização cresceu 308% nos primeiros 20 meses de uso – e a chegada do Open Banking pode representar um marco igualmente importante.

O nível de bancarização da população brasileira aumentou imensamente nos últimos anos, graças aos meios digitais. Essa tendência foi acelerada por uma série de fatores, que incluem a democratização dos smartphones, a chegada de ferramentas digitais como o Pix e até mesmo a pandemia da Covid-19 – que provocou um aumento no percentual de pagamentos digitais, principalmente por aproximação. A PwC estima que o uso de pagamentos móveis seguirá aumentando, e no final do ano terá consolidado um crescimento médio anual de 23% no período 2019/2024.

## O SETOR DE MEIOS DE PAGAMENTOS E BANCOS DIGITAIS, EM NÚMEROS



O Brasil tem 1.481 fintechs em atuação.



Existem hoje 161 milhões de usuários do Pix, entre pessoas físicas e jurídicas.



Em 2023, uma em cada 4 transações presenciais com cartões de crédito no Brasil foi feita por aproximação (NFC), segundo a ABECS.



Em março de 2024 o Pix registrou 4,9 bilhões de transações em um único mês.



População brasileira movimentou R\$ 3,73 trilhões em pagamentos com cartões de crédito, débito e pré-pagos em 2023. Foi um crescimento de 10% em relação a 2022.



O Brasil é o país do mundo onde mais pessoas têm conta em bancos digitais: 42,7% da população adulta.

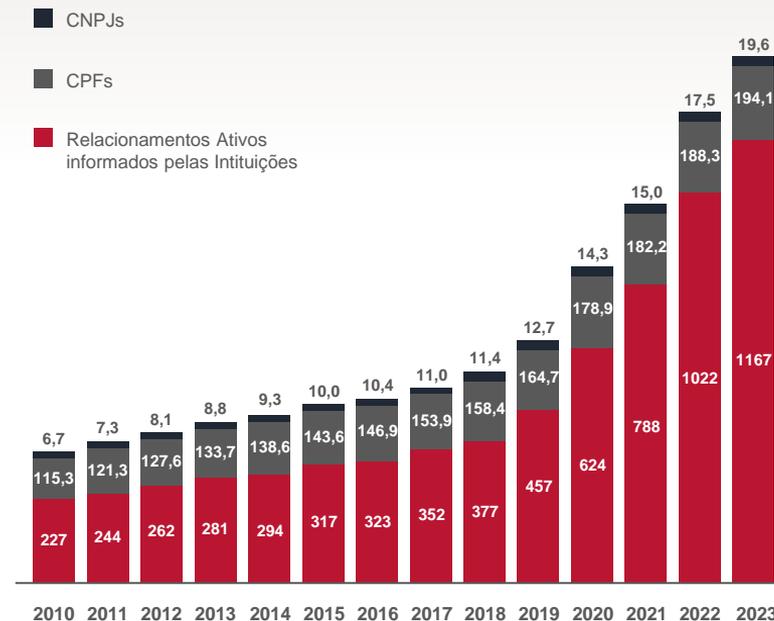
## O CRESCIMENTO EXPONENCIAL DA BANCARIZAÇÃO

O Brasil era historicamente um país com baixo nível de bancarização, medido pelo relacionamento ativo com instituições financeiras, CPFs e CNPJs. Isso mudou drasticamente nos últimos anos, graças à tecnologia que, no mesmo movimento, impulsionou o crescimento de Bancos Digitais e Meios de Pagamento.

Desde 2010, o número de relacionamentos ativos cresceu mais de 400%, o que mostra uma tendência constante – com saltos a partir de 2020, quando a pandemia levou a um aumento no uso de meios digitais para transações por conta do isolamento, além da implementação do Pix no final daquele ano.

De acordo com o Banco Central Brasileiro, o volume de relacionamentos ativos com instituições financeiras é hoje cinco vezes maior do que era em 2010, embora a população do país tenha crescido somente 6,5% no mesmo período.

### Bancarização: estatísticas de relacionamentos, CPFs e CNPJs envolvidos (em milhões)



Fonte: BCB – Elaboração: PRX Advisors

Em que ficar  
de olho

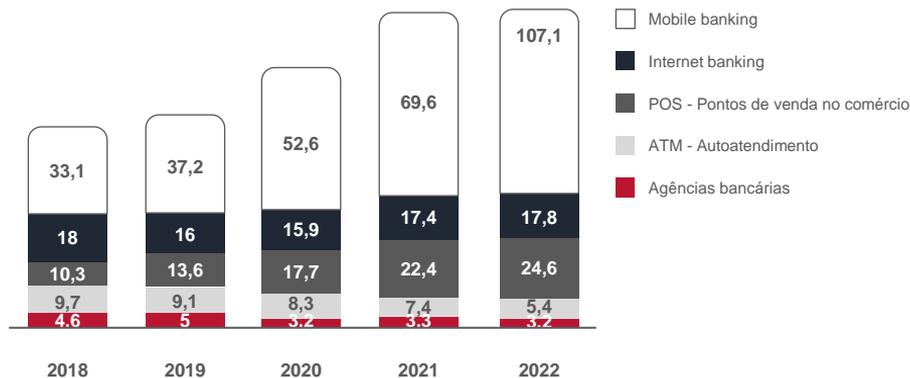


## A MIGRAÇÃO DO FÍSICO PARA O DIGITAL

O sistema financeiro brasileiro é um dos mais tecnológicos do mundo, e isso tem transformado a maneira pela qual o dinheiro circula. Os bancos têm aumentado a atratividade através da oferta de diversos canais, sobretudo digitais, a fim de reduzir custos, e uma das consequências desse movimento é o fechamento de agências bancárias. Essa tendência da migração do meio físico para o digital acentuou-se em 2020, quando a quarentena fez com que as atividades presenciais e estabelecimentos atuaram de maneira restrita, e o hábito adquirido pela população se consolida cada vez mais. As transações bancárias tiveram aumento de 29,9% entre 2021 e 2022, segundo os últimos dados da Febraban. Quando se analisa as transações por canal, fica claro o crescimento exponencial do Mobile Banking, que saltou 54% de um ano para o outro, atingindo 107,1 bilhões de transações.

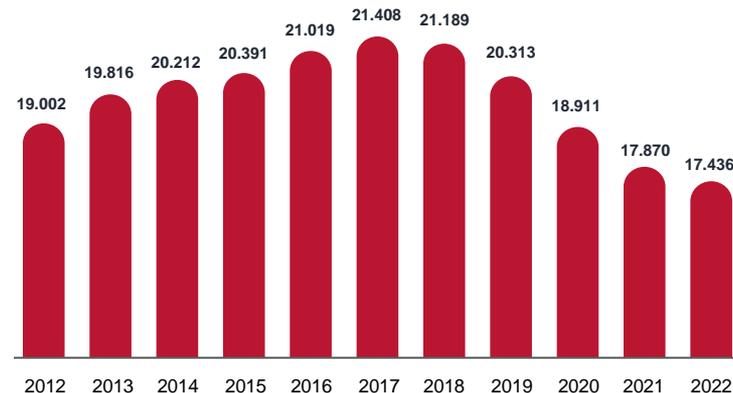
### Total de Transações Bancárias por Canal

(Em bilhões de transações)



Fonte: FEBRABAN – PRX Advisors

### Evolução do número de agências bancárias



## A MUDANÇA NO PERFIL DO EMPREGO FINANCEIRO

A modernização do sistema financeiro tem transformado aos poucos o perfil da mão de obra que nele atua. Desde 2016 o setor bancário registra uma tendência de queda no estoque de empregos, por conta da efetividade dos meios digitais, que estão em franca expansão, bem como pelo aumento do número de bancos digitais.

Essa transformação digital, provavelmente a mais acentuada entre todos os setores da economia, requer menos mão de obra, porém exige uma maior qualificação profissional, principalmente com relação a habilidades tecnológicas. Segundo relatório da Febraban, em 2023, o total do orçamento do setor em tecnologia (considerando despesas mais investimentos), cresceu 11% frente ao ano anterior, e pode chegar a R\$ 47,4 bilhões em 2024 – um aumento de 21% sobre 2023.

**Estoque de Empregos**  
Sistema Financeiro Nacional



Fonte: Caged – Elaboração: PRX Advisors

## A EXPANSÃO DOS BANCOS DIGITAIS

Os bancos digitais, com serviços eficientes, acessíveis, e tarifas menores que os bancos tradicionais, têm vivido uma expansão notável no Brasil. Uma pesquisa global da consultoria financeira Finder, em 2023, apontou que o país era o que possuía maior percentual de pessoas usando bancos digitais – 42,7% – e estimou que, até 2026, mais da metade da população brasileira seria correntista dessas instituições.

Pesquisa Akamai/Cantarino Brasileiro com 1.100 consumidores de classe média em todo o país mostrou que, de 2021 para 2022, a média de contas em instituições financeiras subiu de 3,5 para 4,3 por pessoa. A mesma pesquisa apontou que 70% das pessoas entrevistadas possuíam contas tanto em bancos tradicionais quanto em fintechs – sendo que, em 2020, esse índice era de 37%, praticamente a metade.

Com a divulgação dos resultados anuais de 2023 constatou-se que, pela primeira vez, um banco digital, o BTG Pactual, atingiu o posto de 4ª maior instituição financeira do país em lucratividade – ultrapassando o Santander.



## O MUNDO DOS CARTÕES

Com o acesso de mais pessoas ao sistema financeiro, também tem aumentado o uso de cartões de crédito, débito e pré-pagos no Brasil. Em 2023 foram R\$ 3,73 trilhões em pagamentos realizados com os plásticos ou com suas versões virtuais, o que representa uma alta de 10,1% em relação a 2022.

### **O volume de transações atingiu 42,2 bilhões,**

uma alta de 13,1% em relação ao ano anterior. Isso significa que são realizadas cerca de 1.340 transações por segundo, segundo a AB ECS (Associação Brasileira das Empresas de Cartões de Crédito e Serviços).

### **O uso de cartões de crédito cresceu 12,1% em relação a 2022,**

enquanto o de débito recuou 0,1%. Esse encolhimento é interpretado por especialistas como um efeito do crescimento de outras modalidades de pagamento, como o Pix.

### **Os pagamentos por aproximação (NFC) também cresceram,**

chegando a representar R\$ 986 bilhões, uma alta de 70% em relação a 2022.

## O FENÔMENO PIX E SUAS CONSEQUÊNCIAS

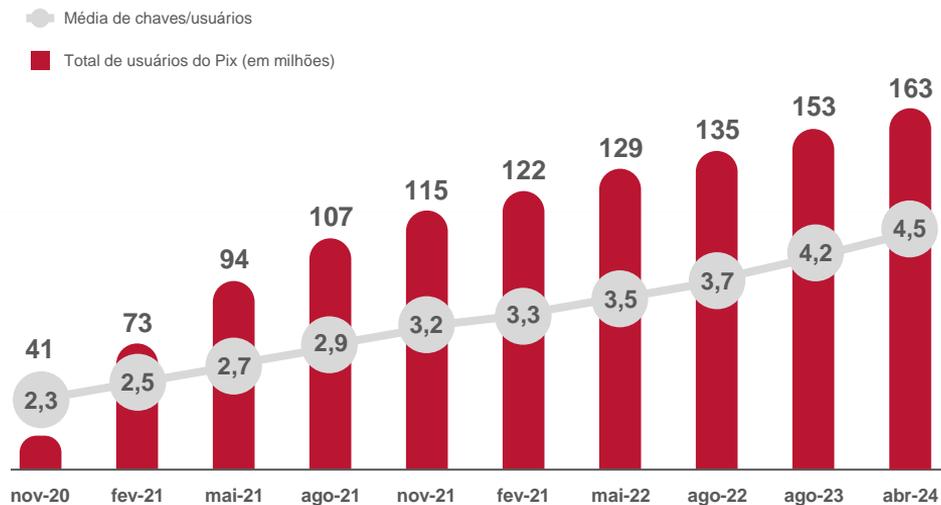
Novas tecnologias costumam levar tempo até que sejam amplamente adotadas, mas esse não foi o caso do Pix, a solução de pagamento instantâneo implementada no final de 2020. Em abril de 2024, o número de pessoas cadastradas passou os 163 milhões, e o número de chaves atingiu 741,4 milhões.

A inovação causou disrupção nos meios de pagamento e ampliou sua participação nas transações bancárias. Segundo a Febraban, o Pix encerrou o ano de 2023 com quase 42 bilhões de transações realizadas, ultrapassando o volume feito com cartões de crédito, débito, boletos, TED, DOC, cheques e TEC no Brasil, que juntas totalizaram 39,4 bilhões de transações.

É possível ver que, ao longo do tempo, a média de chaves por usuário tem aumentado constantemente todos os períodos. Juntamente com a demanda por modais e bancos digitais na pandemia, o Pix influenciou positivamente a elevação da bancarização digital.

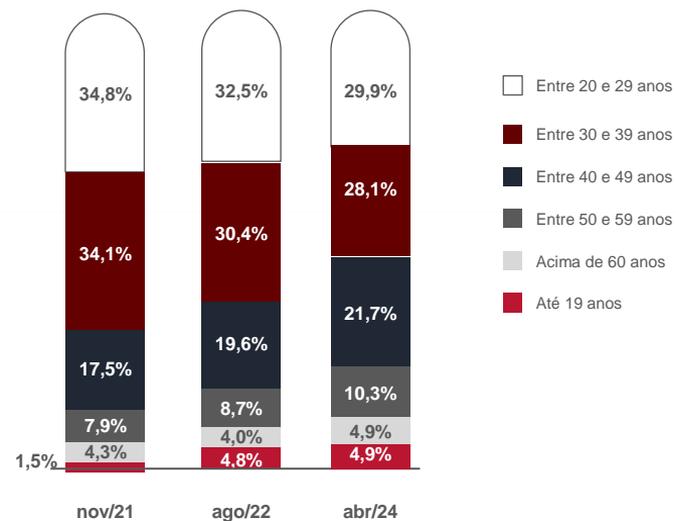


## Usuários e média de chaves Pix



Fonte: BCB. – Elaboração: PRX Advisors

## Perfil dos usuários (por idade)



## TALENTOS HÍBRIDOS

O mercado de bancos digitais e meios de pagamento é desafiador para empregadores, porque, se tratando de uma área nova, não possui profissionais com formação específica para atuar nesse tipo de empresa com perfil híbrido entre tecnológico e financeiro.

Profissionais com experiência no setor financeiro frequentemente não se adaptam às novas demandas tecnológicas, ou se ressentem da estrutura enxuta das fintechs, que muitas vezes exigem que acumulem funções ou – ainda mais difícil – troquem de papel depois de ingressarem na empresa, para atender a uma evolução do modelo de negócios da companhia. Por outro lado, profissionais com experiência em empresas de tecnologia se ressentem da falta de conhecimento sobre regulamentações do setor financeiro, como normas do Banco Central ou normas contábeis.

Em função dessa dificuldade, a solução costuma ser a contratação de pessoas com experiência em uma das áreas, para que treine e se desenvolva nas competências complementares – o que nem sempre é uma possibilidade em mercados extremamente dinâmicos, como o de Bancos Digitais.

## A QUESTÃO DA CIBERSEGURANÇA

O crescimento das instituições financeiras digitais também trouxe consigo um crescimento nas tentativas de crimes cibernéticos. Os hackers, atraídos pelos grandes volumes de dinheiro movimentados eletronicamente, tentam se aproveitar de sistemas digitais que não possuem ainda a robustez dos sistemas de bancos já estabelecidos.

Por isso, a preocupação com a cibersegurança se tornou a principal prioridade em muitas fintechs. Na definição de um executivo do setor essa é a questão que define a confiabilidade da instituição, e uma falha pode significar uma ameaça existencial. Isso elevou a busca por especialistas em segurança cibernética e, conseqüentemente, aumentou as expectativas com relação à remuneração de profissionais com esse perfil.

### Entre 2004 e 2023, o setor financeiro:



Sofreu **20 mil**  
ataques cibernéticos



Que causaram  
**US\$ 12 bilhões**  
em perdas

*Fonte: Dados sobre perdas cibernéticas e cálculos do corpo técnico do FMI*

## REMUNERAÇÃO EM AÇÕES

Pela própria cultura do setor, muitas startups oferecem a executivos e executivas convidados pacotes de remuneração que incluem stock options para estimular o senso de dono das equipes. Isso também é uma tendência nos mercados de meios de pagamentos e bancos digitais, onde empresas que fizeram IPO nos últimos anos chamaram a atenção por bons resultados. Essa estratégia tem sido também uma forma de poder propor remunerações mais agressivas para profissionais que, em função da especialização, podem possuir expectativas de remuneração bastante elevadas.



## POSIÇÕES EM ALTA

A maior demanda no setor nos últimos anos tem sido por profissionais com conhecimentos sobre regulamentação e compliance, por um lado, e por segurança cibernética, do outro. Recentemente, em função de um aumento nas reclamações de pessoas usuárias das plataformas, também tem aumentado a demanda por profissionais de experiência de cliente.

Meios de Pagamento	Bancos Digitais
Diretoria Financeira	Diretoria Financeira
Diretoria de Crédito e Risco	Diretoria de ESG
Diretoria de Compliance	Diretoria de Crédito e Risco
Gerência de Crédito e Risco	Diretoria de Compliance
Gerência de Inovação Digital	Diretoria de Inovação Digital
Gerência de Prevenção à Fraude	Gerência de Crédito e Risco
Gerência de Tesouraria	Gerência de ESG
Gerência Contábil	Gerência de Compliance
Gerência de Tesouraria	Gerência Contábil
Especialista de Compliance	Gerência de Inovação Digital
Especialista em Experiência do Usuário (UX)	Gerência de Tesouraria
Especialista de Tesouraria	Especialista de Riscos
Analista de Riscos Sênior	Especialista em Experiência de Usuário (UX)
Analista de Compliance Sênior	Especialista Contábil
Analista Contábil Sênior	Especialista em Customer Success
Analista de Prevenção à Fraude Sênior	Analista de Compliance Sênior
	Analista Contábil Sênior

## Por Projetos Especializados

Meios de Pagamento	Bancos Digitais
Tech Recruiter	Gerência de Tesouraria
Analista de RH	Coordenação de Modelagem Financeira
Analista Contábil	Coordenação de Tax Compliance
Analista de PLD	Especialista Contábil
Analista de Compliance	Analista de Cibersecurity
Analista de Políticas Contábeis	Analista de Controles Internos
Analista de Cadastro	Analista de KYC
Analista de Crédito	Analista Fiscal Sênior
Analista Financeiro	Analista de PLD
Analista de Tesouraria	Analista de Compliance
Analista de Câmbio	Analista Contábil (foco IFRS 9)
Analista de Projetos Fiscais	Analista de Recrutamento e Seleção
Piloto de Reserva	Analista de Tesouraria Sênior
	Analista Contábil Sênior

## OS DESAFIOS DO RECRUTAMENTO

Além da dificuldade de encontrar profissionais com os conhecimentos específicos que seriam necessários para cada vaga – misturando a experiência financeira com a de startup – existe uma grande demanda por profissionais para os níveis mais altos da gestão. Alguns anos atrás, quando começou a explosão das fintechs, o recrutamento era relativamente mais fácil, pela abundância de crédito para esses empreendimentos. Agora, com a redução de recursos disponíveis e as experiências negativas noticiadas por algumas empresas, atrair profissionais seniores se tornou mais difícil. Alguns setores, como riscos e tecnologia, podem demorar meses para preencher uma vaga aberta.



## CARACTERÍSTICAS MAIS BUSCADAS

Como acontece em todas as empresas em fase de implementação e crescimento, profissionais do setor precisam demonstrar resiliência e adaptabilidade. Conhecimento de inglês é uma exigência comum, intimidade com tecnologia é esperada, assim como conhecimento de regulamentações do setor financeiro e contábil.

### Soft skills

- Comunicação
- Resolução de problemas
- Engajamento com novas tecnologias
- Adaptabilidade
- Dinamismo
- Flexibilidade

### Hard skills

- Conhecimento em Regulamentações Financeiras
- Conhecimento em Analytics/Dados
- Desenvolvimento de Software

## TABELA SALARIAL – MEIOS DE PAGAMENTO

Salários médios (em Reais) no setor de Meios de Pagamento e Bancos Digitais, extraídos de entrevistas e conhecimento de mercado dos consultores e consultoras da Robert Half:

<b>Posições</b>	<b>25º</b>	<b>50º</b>	<b>75º</b>
Diretoria de Crédito e Risco	28.000	33.000	38.000
Diretoria Financeira	27.000	31.500	38.000
Diretoria de Inovação Digital	27.000	32.500	37.500
Diretoria de Compliance	26.000	32.000	39.000
Head de ESG	22.800	25.500	33.800
Gerência de Crédito e Risco	20.000	25.000	30.000
Gerência de Inovação Digital	20.000	23.000	25.000
Gerência de Tesouraria	18.000	21.000	25.000
Gerência Contábil	18.000	23.000	28.000
Gerência de Inovação Digital	18.000	24.000	28.000
Gerência de Prevenção à Fraude	17.500	21.000	23.500
Gerência de ESG	16.200	18.800	22.500
Especialista de Tesouraria	12.000	14.000	16.000
Especialista Contábil	12.000	14.000	18.000
Especialista em Experiência do Usuário (UX)	11.500	13.000	15.000
Especialista de Compliance	10.500	12.500	14.500
Analista de Compliance Sênior	8.000	9.000	10.500
Analista Contábil Sênior	8.000	9.000	10.500
Analista de Prevenção à Fraude Sênior	7.500	8.500	10.000
Analista de Riscos Sênior	7.500	8.500	10.000

## TABELA SALARIAL – BANCOS DIGITAIS

<b>Posições</b>	<b>25º</b>	<b>50º</b>	<b>75º</b>
Diretoria de Crédito e Risco	28.000	33.000	38.000
Diretoria de Inovação Digital	27.000	32.500	37.500
Diretoria Financeira	27.000	31.500	38.000
Diretoria de Compliance	26.000	32.000	39.000
Head de ESG	23.000	26.000	34.000
Gerência de Inovação Digital	20.000	23.000	25.000
Gerência de Crédito e Risco	20.000	25.000	30.000
Gerência de Compliance	18.500	23.000	27.000
Gerência de Tesouraria	18.000	21.000	25.000
Gerência Contábil	18.000	23.000	28.000
Gerência de ESG	16.500	19.000	23.000
Coordenação Contábil	11.500	13.000	15.000
Especialista em Experiência do Usuário (UX)	11.500	13.000	15.000
Especialista de Riscos	10.500	12.500	14.500
Analista de PLD Sênior	8.500	9.000	10.000
Analista Contábil Sênior	8.000	9.000	10.500
Analista Contábil Sênior	7.000	8.500	10.000
Analista de Compliance Sênior	7.000	8.500	10.000
Analista de PLD Pleno	6.000	7.000	8.000
Analista de PLD Júnior	4.000	5.000	6.000

Para mais informações relacionadas aos percentuais e à leitura das remunerações, acesse o [Guia Salarial da Robert Half](#).

# A Robert Half



# SOLUÇÕES ROBERT HALF

A Robert Half oferece uma gama de soluções que podem atender a todas as questões relacionadas a gestão de talentos na sua empresa:

## Recrutamento e Seleção:

Fortaleça a sua empresa no longo prazo, contratando profissionais ou equipes por prazo indeterminado.

## Executive Search

Para as organizações que entendem que um processo robusto pode ter um impacto significativo nos rumos da organização. Fazemos um processo tailor made para busca, avaliação, recrutamento de profissionais-chave.

## Projetos especializados:

### Alocação de profissionais para:

- Implementação de ERP
- Suporte às áreas de tesouraria, tributária e contábil
- Auditoria
- Atendimento ao cliente
- Tecnologia
- Área jurídica

**Staff Loan:** Processo no qual alocamos profissionais capacitados a realizar rotinas corporativas transacionais nas áreas de finanças, contabilidade, fiscal, auditoria e tecnologia.

### Management Resources:

Alocamos profissionais especializados para áreas de liderança estratégica corporativa.

## Consultoria

Apodemos oferecer um profundo conhecimento em consultoria, insights objetivos e colaboração que ajudam empresas a enfrentar desafios e aproveitar oportunidades.

## Soluções Gerenciadas:

Por meio da Protiviti, empresa do grupo Robert Half, podemos formar equipes de alto rendimento e performance que podem se adaptar para atender e dar consultoria a todas as necessidades e metas do seu negócio.

## SOLUÇÕES ROBERT HALF

A Robert Half oferece soluções em talentos por meio de diferentes serviços para as empresas do setor de Meios de Pagamento e Bancos Digitais.

Conte com a experiência dos consultores especializados no mercado e os diferenciais da Robert Half:



**Comunicação:** nossa forma de trabalhar, ferramentas e tecnologia próprias nos permite ter um contato constante com nossos clientes e candidatos para deixá-los informados de cada etapa do processo de recrutamento.



**Opções:** nossa rede de contatos de cada consultor permite que se tenha acesso a uma vasta quantidade de profissionais em todo território nacional permitindo que os nossos clientes tenham a opção de fazer uma boa escolha dentre os profissionais apresentados.



**Acerto:** trabalhamos sem exclusividade, portanto apresentaremos os profissionais mais adequados para as necessidades de nossos clientes.



**Velocidade:** a decisão sobre a escolha dos candidatos que são apresentados aos nossos clientes é feita mediante uma decisão colegiada, onde diversos consultores discutem e propõem os melhores profissionais para aquela oportunidade. Em vista disso, conseguimos apresentar candidatos muito rapidamente pois é um grande time trabalhando para cada posição ou projeto.



## **SOBRE A ROBERT HALF**

É a primeira e maior empresa de recrutamento especializado no mundo. Fundada em 1948, a empresa opera no Brasil selecionando profissionais permanentes e para projetos especializados nas áreas de finanças, contabilidade, mercado financeiro, seguros, engenharia, tecnologia, jurídico, recursos humanos, marketing e vendas e cargos de alta gestão.

Com presença global e atuação América do Norte, Europa, Ásia, América do Sul e Oceania, a Robert Half aparece em listas das empresas mais admiradas do mundo e é reconhecida, também, por seu compromisso de promover a igualdade e proporcionar uma cultura que apoia a diversidade.

# Informações adicionais



# ESCRITÓRIOS NO BRASIL

## BELO HORIZONTE

Rua dos Inconfidentes, 911 - 9º andar,  
Sala 902 - Savassi  
CEP 30140-120  
+55 31 3194-0100

## CAMPINAS

Rodovia Anhanguera, Km 90  
Piso Térreo, Bloco D, Cond. Swiss Park Office  
Swiss Park  
CEP 13049-253  
+55 19 2514-8100

## CURITIBA

Rua Comendador Araújo, 499  
10º andar - Batel  
CEP 80420-000  
+55 41 4560-4308

## FLORIANÓPOLIS

Rod. Admar Gonzaga, 440 - Itacorubi  
CEP 88034-000  
+55 (48) 3036-1176

## PORTO ALEGRE

Av. Carlos Gomes, 222 - 8º andar - Boa Vista  
CEP 90480-000  
+55 51 4560-5604

## RECIFE

Av. Antonio de Góes, 60 - Pina  
CEP 51010-000  
+55 81 3957-9921

## RIO DE JANEIRO

Praia de Botafogo, 228 - 5º andar  
Botafogo  
CEP 22250-040  
+55 21 3523-0100

## SÃO BERNARDO DO CAMPO

Av. José Versolato, 101, Torre A - 12º andar  
Centro  
CEP 09750-730  
+55 11 4096-0160

## SÃO PAULO

Av. Dr. Cardoso de Melo, 1184  
– 11º andar  
Vila Olímpia  
CEP 04548-004  
+55 11 3382-0100



[www.roberthalf.com.br](http://www.roberthalf.com.br)

