



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

**Os Impactos da Abertura da Indústria de Meios  
Eletrônicos de Pagamento nos seus Principais  
*Stakeholders***

**Maria Helena da V. Sicupira Nunes Ferreira**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS**

**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, maio de 2018.



**Maria Helena da Veiga Sicupira Nunes Ferreira**

**Os Impactos da Abertura da Indústria de Meios Eletrônicos de Pagamento nos seus Principais *Stakeholders***

Trabalho de conclusão de curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Martim Francisco de Oliveira e Silva

Rio de Janeiro, maio de 2018.

*"I am sufficiently proud of my knowing something to be modest  
about my not knowing all."  
— Vladimir Nabokov, Lolita*

## **Agradecimentos**

O primeiro agradecimento é sempre aos meus pais, não obstante o sujeito – por tudo: pelos valores ensinados, a educação recebida, o carinho oferecido, os países visitados e as oportunidades proporcionadas; ao meu irmão, pelo exemplo perfeito de resiliência e perseverança; ao João, pela paciência em lidar com a minha ausência e felicidade em me guiar; às minhas fiéis companheiras de PUC, pelo apoio constante e leveza garantida no dia a dia e ao meu orientador, Martim, pelo direcionamento e auxílio constantes.

## Resumo

Ferreira, Maria Helena da Veiga Sicupira Nunes. **Os Impactos da Abertura da Indústria de Meios Eletrônicos de Pagamento nos seus Principais Stakeholders**. Rio de Janeiro, 2018. Número de páginas p.50. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

A indústria brasileira de meios eletrônicos de pagamento passou por uma série de mudanças devido a novas regulamentações implementadas a partir do ano de 2010. O objetivo desta monografia foi analisar o impacto dessas mudanças sobre os seus principais *stakeholders*, com enfoque nas credenciadoras e propor estratégias adequadas para sua atuação. Para isto, foi conduzida uma pesquisa qualitativa com cinco participantes da indústria, onde se observou que o setor passou a exibir características de indústrias em crescimento e que mudanças como a quebra de exclusividade entre bandeiras e credenciadoras, estimularam um aumento na concorrência.

### Palavras-chave

Indústria de meios eletrônicos de pagamento, indústria em crescimento, *stakeholders*, credenciadoras

## **Abstract**

The Brazilian electronic payments industry has undergone a series of changes since 2010 due to the implementation of a new regulation. This study's goal was to analyze the impact of those changes on the industry's main *stakeholders* and to propose adequate strategies, focusing on the acquirers. A qualitative research was done with five relevant participants. It was concluded that the industry has characteristics of the growth stage of evolution and that the changes implemented stimulated the rivalry between competitors.

### **Key-words**

Electronic payments method industry, emerging industry, *stakeholders*, acquirers

## Sumário

1. Introdução .....	9
1.2. Objetivos do estudo .....	10
1.2.1. Objetivos intermediários do estudo .....	11
1.3. Delimitação e foco do estudo .....	11
1.4. Justificativa e relevância do estudo .....	12
2. Referencial teórico .....	12
A Indústria de Meios de Pagamento .....	13
2.1. ....	13
2.1.1. A Teoria dos <i>Stakeholders</i> .....	14
2.1.2. Principais <i>Stakeholders</i> .....	15
2.1.3. Dinâmica da Indústria .....	17
2.1.4. Regulamentações e Medidas de Abertura do Mercado .....	18
2.2. Cinco Forças de Porter .....	19
2.2.2. Poder de Barganha dos Fornecedores e dos Consumidores .....	22
2.2.3. Rivalidade da Indústria .....	22
2.3. Ciclo de Vida e Processo Evolutivo das Indústrias .....	23
2.4. Estratégias Competitivas em Indústrias em Crescimento .....	25
Matriz SWOT .....	26
2.5. ....	26
2.6. Modelo de Negócios .....	27
2.7. Evolução Geral do Mercado de Cartões de Crédito .....	28
3. Metodologia de Pesquisa .....	32
3.1. Tipo de Pesquisa .....	32
3.2. Universo, Amostra e Seleção de Sujeitos .....	33
3.3. O Procedimento da Coleta de Dados .....	33
3.4. Tratamento de Dados .....	34
3.5. Limitações do Método .....	34
4. Descrição dos Resultados .....	35
4.1. Uso dos Cartões de Crédito e Débito .....	35
4.2. Portadores de Cartão de Crédito e Débito .....	36
4.3. Donos de Estabelecimentos Credenciados .....	38
4.4. Bancos Emissores de Cartões de Pagamento .....	40
4.5. Credenciadoras .....	42
5. Análise dos Resultados .....	44
6. Conclusão .....	47

<b>7. Referências Bibliográficas</b> .....	49
<b>8. Apêndice</b> .....	52

## **Lista de Figuras**

<b>Figura 1: Diner's Club 1950</b> .....	13
<b>Figura 2: Esquema do mercado de meios de pagamento em cinco partes</b> .....	16
<b>Figura 3: Diagrama das 5 Forças de Porter</b> .....	20
<b>Figura 4: Matriz SWOT</b> .....	26
<b>Figura 5: Evolução das 5 Forças de Porter na Indústria de Meios Eletrônicos de Pagamentos</b> .....	45

## **Lista de Gráficos**

<b>Gráfico 1: Ciclo de Vida do Produto - Indústria</b> .....	24
<b>Gráfico 2: Evolução do Faturamento de Transações com Cartões</b> .....	28
<b>Gráfico 3: Evolução do Número de Transações de Cartões de Crédito</b> .....	29
<b>Gráfico 4: Participação no Consumo das Famílias</b> .....	29
<b>Gráfico 5: Evolução da Tarifa Média de Intercâmbio</b> .....	41
<b>Gráfico 6: Evolução do Market-Share das Bandeiras de Cartão de Débito</b> .....	30
<b>Gráfico 7: Evolução do Market-Share das Bandeiras de Cartão de Crédito</b> .....	30
<b>Gráfico 8: Market-share das Credenciadoras por Quantidade de Estabelecimentos Ativos para Transações com Cartão de Débito</b> .....	31
<b>Gráfico 9: Market-share das Credenciadoras por Quantidade de Estabelecimentos Ativos para Transações com Cartão de Crédito</b> .....	32

## **Lista de Tabelas**

<b>Tabela 1: Composição Acionária das Empresas Redecard e da Visanet</b> .....	17
--	----

# 1. Introdução

## 1.1. Contexto e problema de estudo

Atualmente, o mercado de meios de pagamento brasileiro e, conseqüentemente, parte significativa da indústria financeira do país, está passando por um intenso momento de mudanças estruturais. Até 2010, ele era constituído por um duopólio regido pela VisaNet, atual Cielo, e RedeCard, atual Rede. Nesse contexto, quase todas as transações dos mais de 370 milhões de cartões de crédito e débito brasileiros, segundo relatório do Banco Central (BACEN, 2017) eram processados por uma dessas duas empresas, proporcionando pouco poder de barganha aos lojistas, que muitas vezes se viam obrigados a aceitar taxas por transação abusivas. Ainda assim, o faturamento da indústria cresceu de R\$ 327 milhões, em 2008, para R\$ 491 milhões, no final de 2010.

Foi por causa dessa situação de duopólio aliada ao alto crescimento do mercado e aos lucros das empresas que, em 2010, o Banco Central começou um movimento de abertura do mercado. Ao quebrar a exclusividade de captura das bandeiras Visa e Master com suas respectivas credenciadoras Cielo e RedeCard, permitiu-se que as outras empresas aceitassem essas bandeiras, estimulando o processo de novos entrantes no mercado. Dois anos depois, esse processo se estendeu para os Vouchers, que são bandeiras como as de alimentação e refeição.

Cinco anos depois, em 2015, foi imposta uma regra complementar à abertura do mercado, esclarecendo que os arranjos fechados só podem acontecer se transacionarem menos de R\$20 bilhões por ano. Ou seja, qualquer arranjo bandeira-credenciadora que movimentasse mais que isso é considerado aberto e a captura deve poder ser feita pelas demais credenciadoras também. Dessa forma, o mercado presenciou a dissolução de dois grandes contratos formados por bandeiras e credenciadoras controladas pelos mesmos bancos, o da Elo com a Cielo e da Hipercard com a Rede.

Após o início de sua abertura, impulsionada pelas medidas tomadas pelo Bacen e pelo Cade (Conselho Administrativo de Defesa Econômica), o mercado de meios eletrônicos de pagamento tem sido palco para uma série de mudanças significantes em sua dinâmica, como o surgimento de novas empresas e a criação de novos produtos e tecnologias para pagamentos. (ABECS, 2017)

Entre estas inovações, há o pagamento online, através de sites na internet, e o pagamento *in-app*, onde o consumidor faz a compra através de um aplicativo de celular, que podem ser considerados como “cartas na manga” que empresas inovadoras usam para se manterem à frente da concorrência. Há ainda diversas outras inovações mais arrojadas que estão sendo testadas pelas credenciadoras nessa concorrência pelos consumidores.

Além das inovações tecnológicas, há movimentos competitivos importantes. Por exemplo, a aquisição da empresa Estado Unidense Elavon foi uma das estratégias da credenciadora carioca Stone para ganhar os consumidores de uma empresa com mais tempo de mercado. Ao incorporar os 2% de market-share da Elavon, a Stone se viu entre as líderes do mercado local, permitindo seu crescimento a um ritmo acelerado. O desenvolvimento de novas tecnologias, o investimento no atendimento ao cliente e uma forte expansão comercial estão entre as apostas da Stone para obter um crescimento maior do que o do mercado. (EXAME, 2016)

Por se tratar de uma indústria que está passando por grandes mudanças estruturais, ainda não existem estudos que analisem e qualifiquem os efeitos apresentados por esse novo momento. Essa falta de informação e o aquecimento de tal mercado motivaram o presente estudo a procurar entender como a abertura do mercado de meios de pagamento impactou os principais *stakeholders*<sup>1</sup> da indústria?

## 1.2. Objetivos do estudo

O principal objetivo do presente trabalho foi analisar quais os impactos da abertura do mercado de meios de pagamento brasileiro para os seus principais *stakeholders*, principalmente para as empresas credenciadoras.

---

<sup>1</sup> “Grupos e instituições que tem interesse na empresa e/ou podem influenciar suas atividades” WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J; PARNELL John. **Administração Estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2009.

### 1.2.1. Objetivos intermediários do estudo

Para um estudo completo, é necessário entender como se dá o ambiente competitivo desse mercado e quais são os fatores que o influenciam. Dessa forma, os objetivos intermediários para a conclusão do presente trabalho são:

- Levantamento de dados do mercado de meios de pagamento brasileiro;
- Avaliação das forças competitivas presentes na indústria;
- Identificação e análise das tendências, principais *players*<sup>2</sup> e *stakeholders* do mercado.

### 1.3. Delimitação e foco do estudo

O estudo analisou o mercado de meios de pagamento em sua nova conjuntura, decorrente das mudanças implantadas pelo Banco Central a partir do ano de 2010. As características do período anterior a este foram expostas apenas para fins de comparação.

O enfoque principal da pesquisa foi na dinâmica competitiva do mercado e nas mudanças presenciadas pelos seus cinco principais *stakeholders*: as empresas credenciadoras, os estabelecimentos comerciais, os portadores dos cartões de crédito e débito, as bandeiras desses cartões e seus bancos emissores.

Os dados foram obtidos através da condução de entrevistas com profissionais e consumidores do ramo que acompanharam a transformação analisada e de uma pesquisa por meio de dados secundários destinados a auxiliar na abordagem do problema a ser estudado.

---

<sup>2</sup> “Conjunto de empresas cooperativas e concorrentes” WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J; PARNELL John. **Administração Estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2009.

## **1.4. Justificativa e relevância do estudo**

O expressivo crescimento da indústria de meios de pagamento, proporcionado por diversas mudanças estruturais, mudou os padrões de concorrência no mercado, abrindo espaço para a atuação de novos entrantes. Tornou-se, então, necessário uma análise aprofundada do comportamento da indústria que, aparentemente, voltou a crescer após anos de maturidade e estagnação. Por serem mudanças recentes, ainda não havia estudos que contemplassem os efeitos de tais alterações para os principais atuantes no mercado, a fim de proporcionar uma visão mais ampla do novo paradigma da indústria.

As análises feitas no presente trabalho podem servir de base para as empresas do segmento entenderem o mercado no qual estão inseridas e formularem estratégias eficazes de aumento de competitividade, através do aproveitamento dessas novas oportunidades.

Além das empresas do setor de pagamentos, outras que atuam em mercados caracterizados como em crescimento também poderão encontrar elementos que sejam de interesse para seu planejamento competitivo.

## **2. Referencial teórico**

O trabalho abordou o mercado de meios de pagamentos e seus principais *stakeholders* por meio de um estudo dos fatores internos e externos que influenciam a dinâmica de sua atuação. Os conceitos de estratégia e administração estratégica foram usados como base para a análise, com o foco de suas aplicações internas voltado para as credenciadoras.

Primeiramente, foi apresentado o panorama da indústria aqui estudada, com explicações técnicas dos termos utilizados, dos seus participantes e do seu funcionamento. A referência à bibliografia já existente sobre o mercado auxiliou em sua caracterização e na apresentação de sua dinâmica.

O conceito de Estratégias Competitivas de Porter foi utilizado com o objetivo de aprofundar a análise da indústria. Através dele, foi aplicado o modelo de Cinco Forças de Porter, analisando as relações entre os principais participantes do mercado.

Em seguida, o conceito de Ciclo de Vida dos Produtos, adaptado à concepção de serviços e aliado ao modelo de Indústria em Crescimento foi usado a fim de avaliar o momento crítico pelo qual o mercado de meios de pagamentos passou.

Ainda, foi apresentada a matriz SWOT, com o intuito de auxiliar na análise das empresas credenciadoras explorando suas características e entendendo como elas atuam frente às oportunidades e ameaças apresentadas pelo mercado. Por fim, foi utilizada a teoria de Modelo de Negócios para ajudar na exploração e no mapeamento das estratégias adequadas para as credenciadoras.

## 2.1.A Indústria de Meios de Pagamento

A história dos meios eletrônicos de pagamentos, iniciada pelo cartão de crédito, remonta a um restaurante comum em Nova Iorque, nos Estados Unidos, há quase sete décadas atrás.

Em 1950, após concluir sua refeição no restaurante Major's Cabin Grill, o executivo Frank McNamara percebeu que havia esquecido sua carteira e não tinha como fazer o pagamento. Algumas fontes alegam que ele foi salvo por sua mulher, que chegou e pagou a conta. Já em outra versão, mais interessante, ele teria convencido o garçom a receber como garantia do seu crédito um papel com sua assinatura, ido buscar o dinheiro e voltado mais tarde para pagar o que devia.

Seja qual for a vertente verídica, ambas culminam no mesmo lugar: dias depois o executivo voltou ao restaurante e, junto ao seu sócio Ralph Schneider, apresentou um pequeno cartão de papelão com o nome *Diner's Club*. Foi após seis anos, quando o cartão de McNamara chegou ao Brasil, que se iniciou de fato a história do mercado de meios eletrônicos de pagamento no país.

**Figura 1: Diner's Club 1950**



Fonte: Site Institucional Diner's Club International

Após o pioneirismo de Frank McNamara com o Diner's Club, outros cartões começaram a surgir, em sua maioria também nos Estados Unidos. O próximo a ser lançado foi o American Express (Amex), em 1958. Em seguida, vieram o BankAmericard, hoje chamado de Visa, do banco Bank of America, e o MasterCharge, hoje chamado de MasterCard, produto do grupo de bancos Interbank Card Association (ICA).

Ao desenrolar dos anos, o uso dos cartões de crédito e débito se popularizou e no final de 2017, representava 29% no consumo das famílias brasileiras, segundo o Balanço do Setor feito pela Associação Brasileira das Empresas de Cartões de Crédito e Serviços (ABECS, 2017).

A constituição e a organização do mercado de meios de pagamento fazem com que ele seja comumente descrito como um mercado de dois lados, isto é, sua plataforma (nesse caso a bandeira) possibilita a interação entre dois usuários finais diferentes – os lojistas e os portadores – e precisa ter uma precificação atraente para ambos (ROCHET e TIROLE, 2004, p. 2).

Uma das características do mercado de dois lados é a existência de externalidades de rede, que constroem o relacionamento entre as diferentes partes da indústria e são explicadas como:

*“A existência de inúmeros portadores de cartões, com disposição de realizar seus pagamentos, estimula o credenciamento de lojistas; por sua vez, a existência de um grande número de lojistas dispostos a aceitar pagamentos com estes cartões, estimula sua demanda.” (PAIXÃO; D'ALVARENGA; SILVEIRA, 2006, p. 26).*

### **2.1.1. A Teoria dos Stakeholders**

De acordo com a visão tradicional das empresas, os acionistas são os donos da companhia, por isso, a maior obrigação da empresa é com eles. Dessa forma, o principal objetivo da organização é entregar valor aos seus acionistas, que são quem de fato exerce o maior impacto sobre suas decisões.

No entanto, no seu livro *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, de 1984, Edward Freeman afirma existirem outros componentes da sociedade que exercem igual, ou ainda maior, impacto sobre as organizações e, portanto, também devem ser levados em consideração. Dessa forma, foi criada a Teoria dos

Stakeholders. As organizações governamentais, grupos políticos, organizações não-governamentais, as associações de empresas, os sindicatos de trabalhadores, os consumidores, os empregados, os potenciais clientes, as comunidades em que elas existem, as empresas concorrentes, a sociedade como um todo, estão entre os componentes denominados como “stakeholders” e devem ser levados em consideração na tomada de decisão das empresas modernas.

A Teoria do Stakeholder propõe uma estratégia de somar a visão econômica dos recursos à visão de mercado e a uma visão sociológica da sociedade, levando em consideração os participantes do ambiente em que a empresa está situada.

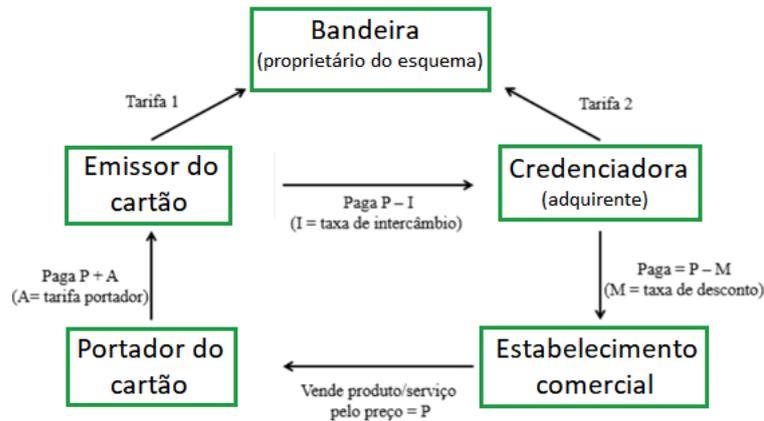
### **2.1.2. Principais Stakeholders**

A indústria de meios de pagamentos eletrônicos brasileira é constituída por cinco principais *stakeholders*:

- Portadores: Pessoa física ou jurídica que porta cartão de crédito ou débito emitido pelo Banco Emissor e os utiliza para realizar compras, podendo ser o consumidor final;
- Bancos Emissores: Instituição que emite e fornece o cartão, faz sua manutenção, efetua a cobrança e recebimento dos seus recursos na conta bancária do portador e faz a autorização das compras com base no limite de crédito e saldo do portador;
- Estabelecimentos Comerciais e Lojistas: Pessoa jurídica ou física que pode ser habilitada pela credenciadora para que os pagamentos de suas vendas sejam feitos através de cartões de crédito ou débito;
- Credenciadoras/Adquirentes: Empresa responsável pelo credenciamento de estabelecimentos comerciais junto às bandeiras e pelo processamento e liquidação das transações de crédito e débito. O seu escopo também pode incluir a instalação e manutenção dos terminais de captura, chamados de POS (*Point of Sale, em português: Ponto de Venda*);
- Bandeiras: Proprietária do esquema, fornece uma infraestrutura básica, licencia o cartão e define as regras e o funcionamento do negócio.

O esquema apresentado abaixo ilustra, de forma simplificada, os principais fluxos de comunicação e receita presentes na indústria, que permite uma maior compreensão dos papéis de cada um dos participantes na indústria.

**Figura 2: Esquema do mercado de meios de pagamento em cinco partes**



Fonte: Adaptação do “Relatório sobre a indústria de cartões de pagamento” (BCB; SDE; SEAE, 2010).

Do lado esquerdo, encontra-se o portador do cartão e o seu banco emissor. Do outro, o estabelecimento comercial e/ou lojista e a credenciadora que é responsável pela afiliação e credenciamento do estabelecimento junto ao esquema de cartões. Por fim, uma das atribuições da bandeira quanto proprietária é fiscalizar as práticas de mercado. Ainda na Figura 2, pode ser observada a descrição das taxas indicando como estas são compostas e repassadas entre os *stakeholders*. As tarifas 1 e 2 são os *fees* cobrados pela Bandeira;  $P$  é o preço que o Estabelecimento Comercial cobra pelo produto ou serviço vendido ao Portador do Cartão;  $A$  é a tarifa paga pelo portador ao seu banco, em geral mensalmente;  $I$  é o Intercâmbio, taxa cobrada pelo banco emissor à Credenciadora e  $M$  representa a taxa MDR cobrada pela Credenciadora ao Estabelecimento Comercial.

Em concordância com o modelo do mercado de dois lados, os preços finais são cobrados tanto do estabelecimento comercial quanto do portador. A tarifa cobrada do portador é a anuidade da bandeira do seu cartão de crédito e as taxas do seu banco emissor destinadas à administração de sua conta corrente e da manutenção do cartão emitido. Já a tarifa cobrada do estabelecimento como um percentual sobre cada transação capturada chama-se *Merchant Discount Rate* (MDR) e é subdividida em três componentes:

- *Interchange*, ou Intercâmbio, que é a taxa paga pela credenciadora ao emissor do cartão;

- *Fees* da bandeira, que é a parte paga pela credenciadora à bandeira do cartão;
- *Fees* de processamento, que é a parte do MDR direcionada ao processamento da transação feito pela própria credenciadora.

### 2.1.3. Dinâmica da Indústria

Até 2010, a indústria podia ser caracterizada como um duopólio, tanto pela ótica das bandeiras, onde a Visa e a Mastercard eram responsáveis por mais de 90% dos cartões de crédito e débito ativos, quanto pela ótica das credenciadoras, onde a VisaNet (atual Cielo) e a Redecard (atual Rede) detinham aproximadamente 76% dos estabelecimentos ativos, segundo a publicação sobre Instrumentos de Pagamento do Banco Central (2017).

De acordo com o Relatório sobre a Indústria de Cartões de Pagamentos do Banco Central (2010), o mercado era caracterizado por sua alta concentração, em virtude dos efeitos de escala, de sua estrutura e das externalidades de rede. As estruturas extremamente verticalizadas, existência de barreiras à entrada e uso abusivo do poder de mercado podem levar a práticas anticoncorrenciais.

O nível de concentração da indústria era tal que cada esquema de cartão, ou arranjo, correspondia a uma única credenciadora, e os bancos emissores detinham boa parte do controle acionário dessas credenciadoras. Assim, as duas maiores eram controladas por bancos e bandeiras, a VisaNet sendo um produto do Banco do Brasil, Bradesco e Visa; e a RedeCard do Unibanco, Itaú, Citibank e MasterCard. Dessa forma, os bancos controlavam tanto as contas bancárias dos seus clientes, quanto as transações e informações de suas empresas.

**Tabela 1: Composição Acionária das Empresas Redecard e da Visanet**

Redecard		Visanet	
Citibank	17%	Bradesco	39,49%
Itaucard	23,21%	Banco do Brasil	32,00%
Unibanco	23,21%	ABN	14,38%
<i>Free float</i>	36,58%	Visanet	10,01%
		Outras Instituições	4,12%

Fonte: Relatório sobre a Indústria de Cartões de Pagamento (2009)

É importante observar que, até 2010, não havia interoperabilidade entre os serviços, de forma que a bandeira Visa era de captura exclusiva da VisaNet e a bandeira Mastercard, de exclusividade da Redecard.

#### **2.1.4. Regulamentações e Medidas de Abertura do Mercado**

A regulamentação do setor é feita através de três focos distintos: as atividades restritas a instituições financeiras e sistema de pagamentos, que são reguladas pelo Banco Central do Brasil (BACEN) e pelo Conselho Monetário Nacional; a dinâmica de concorrência, que é regulada pelo BACEN e pelo Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência (SBDC) e as relações de consumo presentes no mercado, que devem estar sempre em observância do Código de Defesa do Consumidor (CDC), sendo regidas pelo Sistema Nacional de Defesa do Consumidor (SNDC) e pelos Procons.

Em julho de 2006, o BACEN se uniu à Secretaria de Direito Econômico (SDE) e à Secretaria de Acompanhamento Econômico (Seae), para realizar um estudo elaborado sobre a área de meios de pagamentos. O objetivo da pesquisa era “identificar potenciais falhas de mercado decorrentes da estrutura e prática de mercado e servir de referencial para possíveis medidas que objetivem a promoção do maior bem-estar social.”.

Em março de 2009, foi publicado o “Relatório Sobre a Indústria de Cartões de Pagamento” como uma síntese da pesquisa realizada.

No relatório, concluiu-se que havia significativas falhas de mercado, dentre elas a concentração do poder de mercado na VisaNet e RedeCard, as altas barreiras de entrada, tanto econômicas quanto contratuais, e a falta de interoperabilidade entre os serviços das bandeiras.

Em decorrência desse estudo, a Secretaria de Direito Econômico (SDE) propôs o Processo Administrativo nº 08012.005328/2009-31, alegando que a exclusividade entre a credenciadora VisaNet (atual Cielo) e a bandeira Visa representava uma infração à ordem econômica. No dia 16 de dezembro de 2009, através de um Termo de Compromisso de Cessação (TCC), o CADE decretou o fim da prática dessa exclusividade com prazo para julho de 2010.

No mesmo ano, foi proposto também o Processo Administrativo nº 08012.004089/2009-01, dessa vez pela Associação Brasileira de Internet (Abranet), contra a Redecard, por esta supostamente ter imposto condições comerciais abusivas sobre os facilitadores do mercado de pagamentos digital. Tais facilitadores, como Paypal, PagSeguro e Mercado Pago, possibilitam que os estabelecimentos virtuais aceitem pagamentos de diversas bandeiras de cartões de crédito sem estarem diretamente credenciados a diferentes operadoras de cartão. Em 16 de julho de 2014, o CADE homologou um Termo de Compromisso de Cessação (TCC) com a Redecard, onde a empresa se comprometeu a não mais praticar condutas prejudiciais à livre concorrência e a pagar R\$ 7,45 milhões em contribuição pecuniária.

Em setembro de 2015, o Banco Central emitiu a Circular Nº 3.765, que estimula a interoperabilidade ao instituir que os arranjos de pagamento só podem permanecer fechados se o valor total transacional acumulado nos últimos doze meses for inferior a R\$ 20 bilhões. Em decorrência, dois anos depois, o CADE homologou um TCC entre o banco emissor Itaú Unibanco S/A, a bandeira Hipercard e credenciadora Rede S/A, com o objetivo de dar continuidade ao fim da exclusividade de captura. Ainda, em 2017, outros acordos do mesmo tipo foram firmados com a Cielo em relação às bandeiras Amex e Elo.

Na Circular Nº 3.765, também foi delimitado que a compensação e liquidação dos pagamentos de crédito e débito devem ser centralizadas em um sistema único, para que não haja vantagem entre credenciadoras e bancos. A partir do dia 20 de novembro de 2017 todas as credenciadoras passaram a enviar seus pagamentos através da Câmara Interbancária de Pagamentos – CIP – para que esta fizesse o repasse aos bancos.

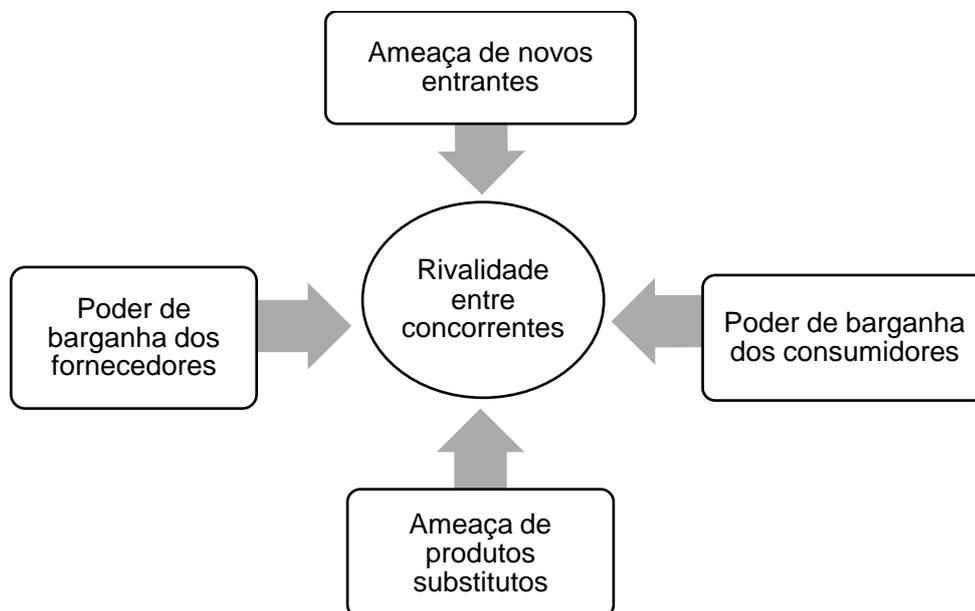
## **2.2. Cinco Forças de Porter**

O modelo das Cinco Forças Competitivas de Porter (1979) se tornou uma das bases da administração estratégica, pois, através dele é possível analisar o ambiente competitivo de uma indústria e formular estratégias organizacionais, o que o torna essencial para os objetivos do presente estudo. O estudo indica que, quanto mais desfavoráveis as forças competitivas, maiores também são as ameaças apresentadas às organizações.

As forças propostas por Porter são as seguintes: a ameaça dos novos entrantes, o poder de barganha dos fornecedores, o poder de barganha dos compradores, a ameaça de produtos substitutos e a rivalidade dentro indústria. A dinâmica competitiva de uma indústria depende de tais forças e a combinação das mesmas define o potencial de desempenho dessa indústria e das organizações que nela atuam.

Através da análise das forças competitivas em uma indústria, é mais fácil identificar qual posicionamento estratégico a empresa deve adotar para amenizar essas forças ou usá-las a seu favor.

**Figura 3: Diagrama das 5 Forças de Porter**



Fonte: Desenvolvido pela autora

### **2.2.1. Ameaça de Novos Entrantes e de Produtos Substitutos**

A entrada de novos competidores na indústria geralmente resulta em um aumento da concorrência, onde o foco maior da competição é a obtenção de market-share. Para Porter (1979), o aumento do número de empresas em um mercado pode ser limitado por barreiras de entrada, como:

- As economias de escala, que são geralmente provenientes do tamanho da operação das empresas participantes da indústria;

- A diferenciação dos produtos, onde os pioneiros têm a possibilidade de criar laços de fidelidade com seus consumidores;
- O capital necessário para a entrada;
- Os custos de mudança para os compradores, que podem ser altos dependendo da tecnologia e do investimento realizado;
- O acesso aos canais de distribuição, onde o relacionamento próximo entre as empresas já estabelecidas e seus distribuidores pode inibir a parceria com outras empresas;
- As políticas governamentais.

Tais fatores constituem barreiras que podem inibir novas empresas a entrarem em um mercado. Ainda, é importante destacar que elas podem variar de acordo com a natureza e característica do mercado ou indústria em questão.

Os substitutos são produtos que proporcionam benefícios iguais ou similares aos do produto da indústria em questão, podendo eles serem, inclusive, de outra indústria. A ameaça está no risco que as empresas correm de serem trocadas por tais substitutos. De acordo com Porter (1979), o grau de ameaça é maior para produtos mais genéricos, podendo influenciar a precificação dos produtos, e menor para produtos com características únicas ou de difícil reprodução. Os principais fatores que influenciam o grau de ameaça dos produtos substitutos são:

- Os custos de mudança, pois se a troca de um produto para o outro for fácil, os consumidores vão se sentir mais livres para mudar. Essa característica inclui não apenas os custos financeiros, mas também de tempo, entre outros;
- A qualidade e performance do produto, por exemplo, se o substituto for mais eficiente, há mais chances de substituição;
- O preço do produto;
- A disponibilidade do produto, pois, quanto mais fácil for o acesso ao produto substituto, mais chances dos consumidores se sentirem tentados a experimentá-lo.

### **2.2.2. Poder de Barganha dos Fornecedores e dos Consumidores**

Os dois principais impactos negativos que os fornecedores podem ter nas respectivas organizações são a piora da qualidade dos seus produtos e o aumento dos seus custos de aquisição. Já em relação aos consumidores, estes podem querer preços mais baixos e qualidade mais alta, demandando produtos diferenciados.

Quanto maior o poder de barganha de cada grupo frente às empresas, mais forte a pressão que eles conseguem exercer. Grupos de fornecedores mais concentrados, com menos concorrentes, que apostam na diferenciação dos seus produtos e que não vendem exclusivamente para uma só indústria tendem a possuir um alto poder de barganha. Já ao se estudar os grupos de consumidores, vê-se que há maior poder de barganha quando: os produtos vendidos são semelhantes, há baixos custos de mudança, as compras são feitas em grandes quantidades ou o capital disponível para compra é baixo.

### **2.2.3. Rivalidade da Indústria**

A última força, a Rivalidade da Indústria, é considerada por Porter como a força central do modelo, sendo ela diretamente influenciada pelos demais fatores. Tal rivalidade é principalmente composta por uma competição pelo *market-share*, *share of mind* e *share of wallet* dos clientes, ou seja, uma briga pelo percentual de mercado, pela atenção dos consumidores e por seus recursos.

Para analisar essa força, torna-se necessário mapear os principais concorrentes no mercado. Os competidores diretos não vendem necessariamente o mesmo produto e empresas que vendem sim o mesmo produto nem sempre são concorrentes diretas, se provando o caso quando o público-alvo de ambas difere.

### **2.3. Ciclo de Vida e Processo Evolutivo das Indústrias**

Segundo Porter (1985), uma indústria pode ser caracterizada como um grupo de empresas que fabrica produtos ou serviços que são considerados relativamente próximos entre si. No seu livro *Estratégias Competitivas* (PORTER, 1980), o autor destaca a importância da evolução da indústria no desenvolvimento de estratégias de competição. De acordo com seu estudo, o custo da adaptação de estratégias se torna expressivamente maior quando a mudança é urgente.

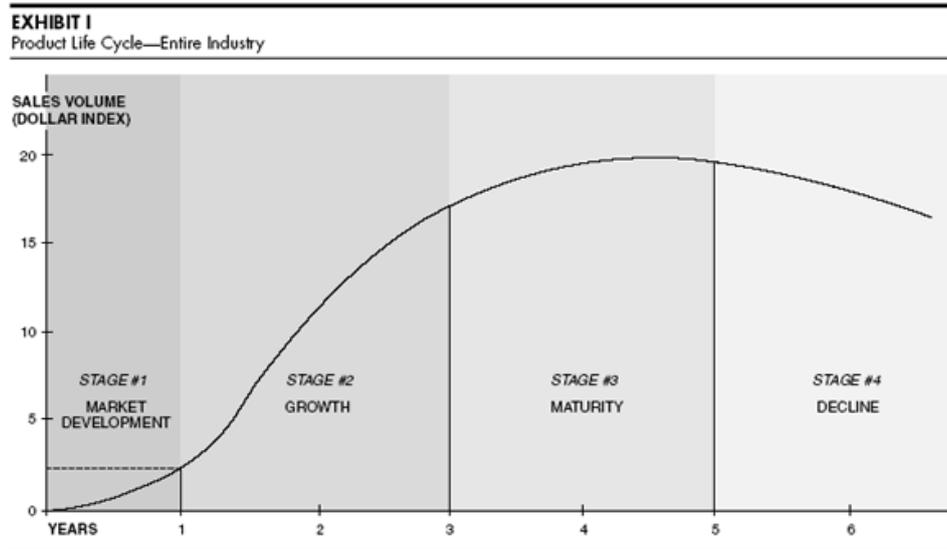
Para entender o processo evolutivo de uma indústria é necessário aprofundar a pesquisa levantada no modelo das Cinco Forças Competitivas, ao tentar compreender até que ponto as mudanças afetam a estrutura e a dinâmica do mercado.

Embora aplicados em intensidades e direções diferentes, certos processos evolutivos são comuns a, praticamente, todas as indústrias (PORTER, 1980, p.164). Dentre eles, os que se aplicam mais à indústria estudada são: mudanças no nível de crescimento a longo prazo; mudanças em políticas e regulamentações e entradas e saídas.

A mudança no nível de crescimento de uma indústria pode ser considerada como o fator que mais contribui para uma mudança em sua estrutura, determinando também a intensidade da rivalidade competitiva entre as empresas. Uma das possíveis causas para essa mudança é a alteração no produto ou serviço ofertado. Destaca-se, também, o impacto que entidades e instituições do governo podem exercer sobre as indústrias, fator que ocorreu com as mudanças na indústria de meios de pagamento eletrônicos. Tal influência pode se dar principalmente através de novas regulamentações sobre a competitividade, a rentabilidade e os novos entrantes. Ainda segundo Porter, a entrada e a saída de empresas em uma indústria é um processo que pode alterar sua dinâmica competitiva, modificando a composição do *market-share* existente.

De acordo com Levitt (1965), as indústrias passam por quatro estágios evolutivos diferentes e sequenciais, sendo eles: introdução, crescimento, maturidade e declínio. Para o atingimento dos objetivos do presente estudo, o enfoque será nos estágios de maturidade e crescimento, pois são os que se aplicam ao contexto do mercado de meios de pagamento.

## Gráfico 1: Ciclo de Vida do Produto - Indústria



Fonte: Harvard Business Review (1965)

É durante o crescimento da indústria que a demanda pelos novos produtos/serviços oferecidos experiencia sua maior ampliação. Por isso, essa etapa também se caracteriza pelo grande aumento na concorrência, com maior probabilidade de ameaça de novos entrantes. Devido ao aumento na competitividade, as organizações tendem a apostar mais na diferenciação dos seus produtos e serviços.

Em contraposição, a penúltima etapa do processo de evolução das indústrias, a maturidade, é caracterizada primeiramente pela saturação do mercado, onde a demanda inicial já foi quase totalmente saciada e se estabiliza, além de pela baixa diferenciação entre os produtos/serviços remanescentes. Nessa fase, Levitt afirma que a estratégia competitiva usada com mais frequência é a de briga por preços. Em geral, pouco investimento é feito no desenvolvimento de novas tecnologias e o mercado apresenta uma certa estagnação.

Não há tempo definido para a duração de cada estágio. A maturidade, por exemplo, costuma se manter até que haja algum substituto significativo, uma alteração drástica de valores culturais, uma nova tendência ou oportunidade no mercado.

Ao estudar a teoria de Levitt (1965) sobre o ciclo de vida dos produtos e indústrias em conjunto com o conceito de Porter (1980) sobre a evolução da indústria conclui-se

que ambos estão fortemente interligados e podem ser usados de forma complementar para uma análise mais ampla do mercado.

## **2.4. Estratégias Competitivas em Indústrias em Crescimento**

A fase de crescimento de uma indústria não está restrita ao seu início, mas também pode se instalar após a ocorrência de mudanças estruturais significantes. Segundo Porter (1980), as barreiras de entrada mais comuns a esse estágio evolutivo são:

- Propriedade da tecnologia;
- Acesso aos canais de distribuição;
- Acesso à mão de obra e matéria-prima;
- Vantagem de custos devido à experiência;
- Risco atrelado ao custo de oportunidade e de capital.

Ainda, são sugeridas as seguintes estratégias para as empresas combaterem a essas barreiras e aproveitarem as oportunidades dessa etapa da evolução da indústria:

- Visto que as regras ainda estão sendo definidas, ajudar a construí-las de forma que vá se beneficiar no futuro;
- Obter um balanço entre cooperação com o desenvolvimento da indústria e o desenvolvimento próprio;
- Estar preparado para alterações nas funções dos fornecedores e dos canais de distribuição e no relacionamento da empresa com os mesmos;
- Se adaptar rapidamente a alterações nas barreiras de entrada;
- Rápida entrada, garantindo a lealdade dos consumidores e preferência em contratos com fornecedores.

## 2.5. Matriz SWOT

A matriz SWOT (sigla em inglês para: *strengths, weaknesses, oportunities and threats*<sup>3</sup>) é uma ferramenta de análise organizacional que foi primeiramente divulgada na década de 1960 por professores da Universidade de Stanford em um estudo sobre grandes empresas americanas. O modelo proporciona uma análise das forças e fraquezas da organização, considerados fatores internos como a mão de obra, os processos organizacionais e a marca.

Além de uma análise das oportunidades e ameaças apresentadas à empresa, considerados fatores externos como a competitividade do mercado, o desenvolvimento de novas tecnologias e os novos comportamentos dos consumidores.

Após a identificação dessas características, é feita uma avaliação com sugestões de como aumentar os aspectos positivos, investindo nas suas forças para aproveitar as oportunidades, e limitar os pontos negativos a fim de amenizar as ameaças e riscos.

**Figura 4: Matriz SWOT**



Fonte: Desenvolvida pela autora

---

<sup>3</sup> Em português: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

## 2.6. Modelo de Negócios

Embora ainda relativamente recente, o conceito de modelos de negócios tem sido cada vez mais utilizada na Administração, ilustrando a maneira como a empresa opera e, em suma, produz lucros. Para o desenho de um modelo de negócios é necessário que a empresa defina as escolhas que ela faz para seus processos, de que decorrem as consequências dessas escolhas. As escolhas podem se referir às políticas adotadas pela empresa, aos seus recursos ou aos seus processos. Já as consequências que provêm dessas escolhas podem ser flexíveis, se dependentes delas, ou rígidas, se independentes. Uma empresa que escolhe ter uma política de preços baixos pode ter como consequência flexível um grande volume de consumidores e como consequência rígida uma imagem de preços justos frente ao consumidor.

Casadessus-Masanell e Ricart (2007) afirmam que os modelos de negócios sempre estiveram presentes no mercado, mas só começaram a atrair mais atenção na última década, pois, foi quando as empresas começaram a usá-los como forma de diferenciação.

De acordo com a definição de Magretta (2002), uma boa ilustração de um modelo de negócios deve buscar entender como o a empresa produz valor para o cliente e como ela captura valor durante esse processo, respondendo a duas perguntas centrais:

- Quem é o cliente e o que ele valoriza?
- Qual é a lógica econômica que explica como a empresa entrega valor ao seu cliente a um custo apropriado?

Após a representação do modelo de negócios da empresa, é necessário utilizá-lo para fazer uma análise de sua efetividade, a fim de destacar pontos onde a empresa pode não estar gerando valor. De acordo com Casadessus-Masanell e Ricart (2007), quatro aspectos importantes a serem analisados são:

- O alinhamento entre as escolhas que compõem o modelo de negócios da empresa e o atingimento de seus objetivos;
- O reforço e complementariedade das escolhas, sendo elas consistentes;
- A presença de ciclos virtuosos, onde uma consequência tem um feedback positivo sobre uma escolha, melhorando-a;

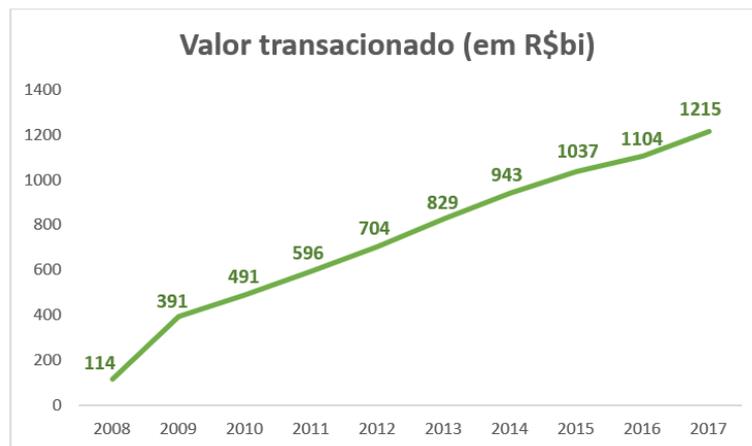
- A robustez do modelo, que permite que ele seja sustentável.

## 2.7. Evolução Geral do Mercado de Cartões de Crédito

Após 2010, com as novas regulamentações impostas pelo Banco Central na indústria de meios de pagamento, um novo cenário começou a se desenvolver.

Segundo dados da Associação Brasileira de Empresas de Cartões de Crédito (Abecs), o faturamento total das transações feitas através de cartões de crédito e débito no Brasil cresceu em aproximadamente 147% entre os anos de 2010 e 2017, passando de um total de R\$ 491 bilhões para R\$1,2 trilhões, como sugere o gráfico a seguir. Em 2017, apenas no terceiro trimestre do ano, o valor total transacionado no país nessas modalidades foi de R\$298,8 bilhões.

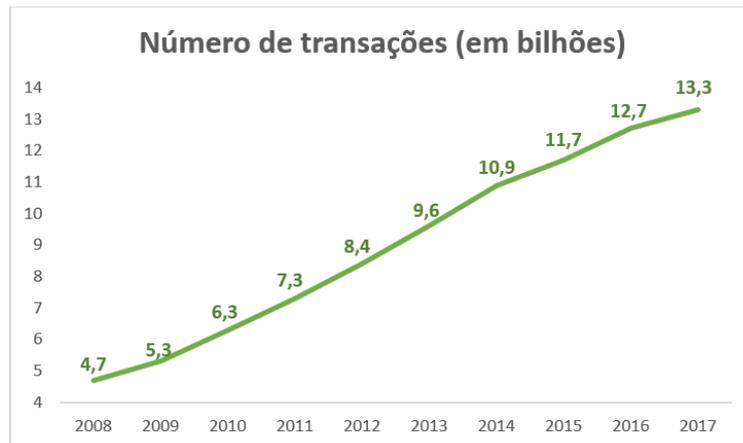
**Gráfico 2: Evolução do Faturamento de Transações com Cartões**



Fonte: Desenvolvida pela autora. Dados: Banco Central do Brasil (2017)

O número total de transações de cartões de crédito e débito no país também aumentou entre 2010 e 2017, apesar de em um ritmo um pouco menor do que o valor transacionado. A variação foi de 111% no período, com um crescimento maior nos primeiros 4 anos, que pode ter sido impulsionado pelo fato das principais medidas de abertura do mercado terem sido introduzidas nesse período.

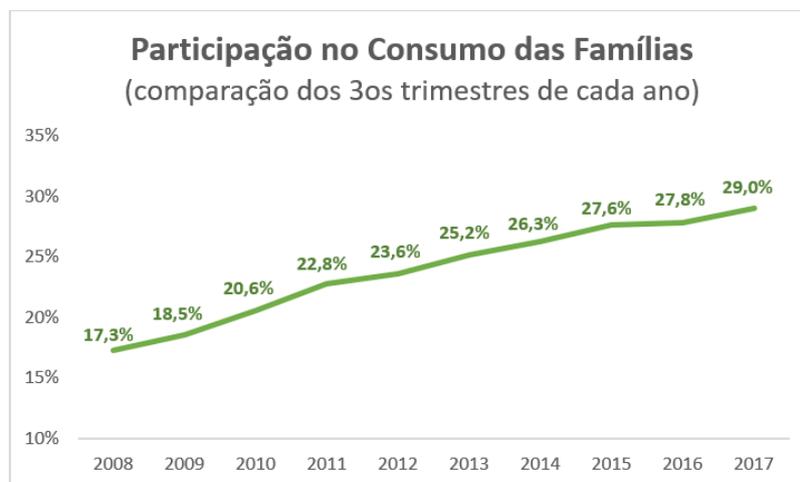
**Gráfico 3: Evolução do Número de Transações de Cartões de Crédito**



Fonte: Desenvolvida pela autora. Dados: Banco Central do Brasil (2017)

Outro indicador relevante é o grau de participação que as compras de cartão de crédito e débito tiveram sobre o consumo das famílias brasileiras. O gráfico a seguir demonstra que esse número aumentou em 8,4% entre os anos de 2010 e 2017, ao comparar os terceiros trimestres de cada ano. Segundo dados da Abecs, a participação no consumo das famílias no ano de 2017 inteiro foi de 32,6%. Apesar de ser um aumento substancial, nos anos anteriores esse índice já apresentava crescimento semelhante, de 1,2% entre 2008 e 2009 e de 2,1% entre 2009 e 2010.

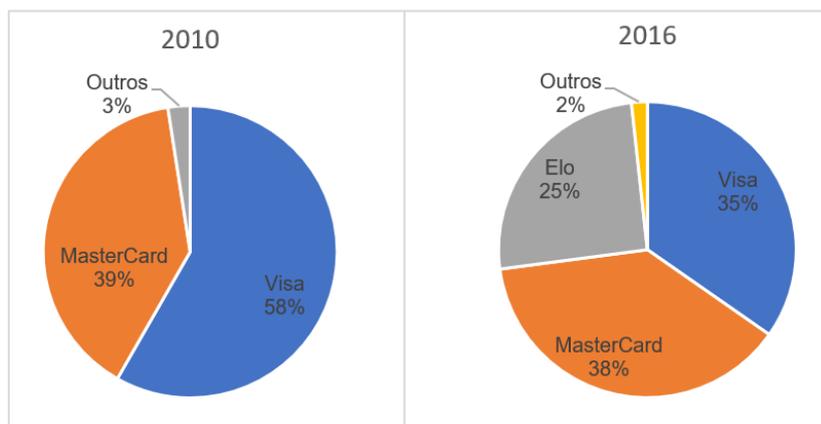
**Gráfico 4: Participação no Consumo das Famílias**



Fonte: Desenvolvida pela autora. Dados: Banco Central do Brasil (2017)

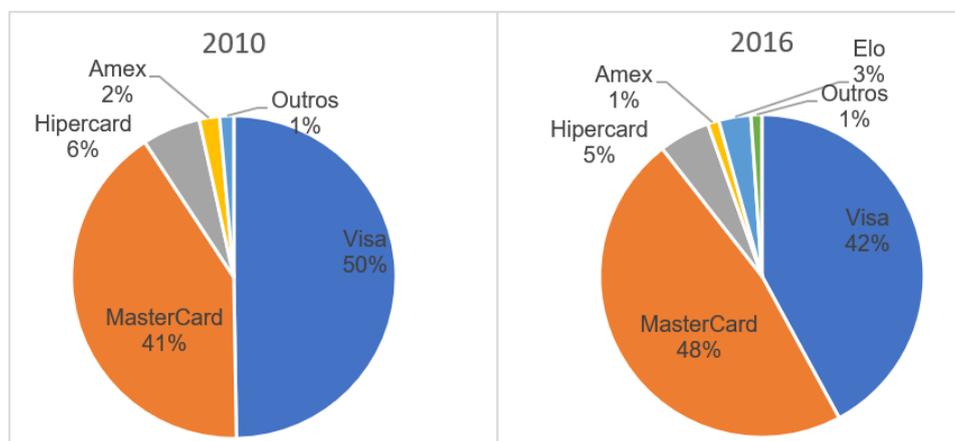
A mudança mais expressiva decorrente da nova interoperabilidade e da quebra de exclusividade de captura instaladas foi a variação no percentual de *market-share* das bandeiras entre o início do ano de 2010 e o final de 2016.

**Gráfico 5: Evolução do Market-Share das Bandeiras de Cartão de Débito**



Fonte: Desenvolvido pela autora. Dados: Banco Central do Brasil (2017)

**Gráfico 6: Evolução do Market-Share das Bandeiras de Cartão de Crédito**



Fonte: Desenvolvida pela autora. Dados: Banco Central do Brasil (2017)

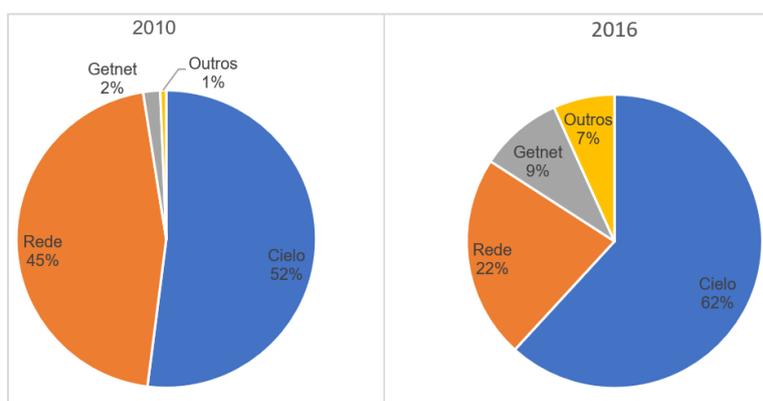
Através da análise dos gráficos, fica evidente uma queda na participação de mercado das duas principais bandeiras Visa e Mastercard e um aumento na representatividade de novas bandeiras. No âmbito dos cartões de débito, essa variação é mais expressiva, onde a bandeira Visa perdeu 25% de *market-share* em 6 anos e a Elo, criada em 2010 pelo Banco do Brasil, Bradesco e Caixa Econômica,

passou a ter um market-share de 25%. Já ao analisar a quantidade de cartões de crédito, observou-se um aumento do percentual de mercado da Mastercard de 7% e uma diminuição de 8% para a Visa. Em adição, a representatividade dos cartões Elo foi consideravelmente mais tímida nessa modalidade.

Ainda que tenha sido observada uma mudança na constituição da divisão de mercado, as duas bandeiras principais, tanto na modalidade crédito quanto na modalidade débito permaneceram sendo Visa e Mastercard. Juntas, em 2010 elas eram responsáveis por aproximadamente 92% dos cartões de crédito e 97% dos cartões de débito, valores que passaram a ser 90% e 73% em 2016.

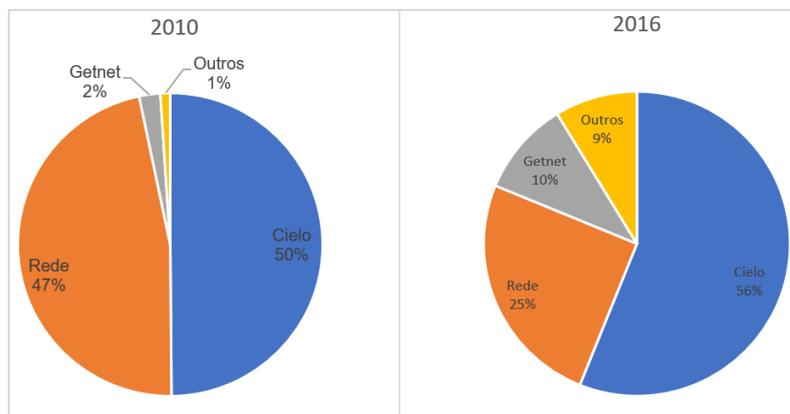
Desde 2010, a indústria presenciou também a entrada de diversas novas adquirentes, dentre elas as estado-unidenses First Data (Bin) e Global Payments, a holandesa Adyen e as nacionais Safrapay, Stone e Vero. Apesar da maioria dessas empresas serem de capital fechado, dificultando o acesso aos dados de *market-share* de cada uma, foi possível ilustrar a concorrência e rivalidade nesse mercado através dos dados divulgados pelo Banco Central e pela Abecs. Nos gráficos a seguir foram comparados o número de estabelecimentos ativos credenciados por cada adquirente nos anos de 2010 e 2016.

**Gráfico 7: Market-share das Credenciadoras por Quantidade de Estabelecimentos Ativos para Transações com Cartão de Débito**



Fonte: Desenvolvida pela autora. Dados: Banco Central do Brasil (2017)

**Gráfico 8: Market-share das Credenciadoras por Quantidade de Estabelecimentos Ativos para Transações com Cartão de Crédito**



Fonte: Desenvolvida pela autora. Dados: Banco Central do Brasil (2017)

Pôde-se observar uma mudança drástica no percentual de mercado da Rede no período, que decaiu em aproximadamente 23%. Em número absolutos, no ano de 2016, a Rede tinha menos 100 mil estabelecimentos credenciados para o recebimento de cartões de débito do que em 2010, já estabelecimentos credenciados para o recebimento de cartões de crédito, a diferença foi de menos aproximadamente 350 mil estabelecimentos.

### 3. Metodologia de Pesquisa

#### 3.1. Tipo de Pesquisa

A fim de responder à pergunta proposta e entender como os participantes da indústria foram afetados por esse momento de abertura, foi feita uma pesquisa dividida em duas partes. Primeiramente, foram coletados os dados secundários, através de uma pesquisa bibliográfica baseada em artigos acadêmicos, livros, relatórios institucionais e governamentais e sites na internet. Segundo Malhotra (2011), os dados secundários são aqueles “que já foram coletados para outros propósitos que não sejam o problema em questão”. As informações encontradas nessa etapa foram utilizadas principalmente para ilustrar o novo panorama do setor e entender o impacto dessas alterações na indústria como um todo e nos seus maiores participantes: as bandeiras, os bancos e as credenciadoras.

A segunda parte foi uma pesquisa de campo para coletar dados primários, obtidos em entrevistas de caráter qualitativo com o apoio de um roteiro semiestruturado com os participantes da indústria. Conforme Virgillito (2010), o objetivo da pesquisa qualitativa é identificar as opiniões dos indivíduos, para entender como eles percebem os aspectos investigados. O foco dessa etapa foi reunir as opiniões dos portadores de cartão e dos lojistas, visto que essas são menos divulgadas e têm um caráter mais pessoal.

### **3.2. Universo, Amostra e Seleção de Sujeitos**

Para analisar o impacto que as mudanças na indústria de meios eletrônicos de pagamento tiveram sobre seus principais *stakeholders*, foram conduzidas entrevistas com representantes dos diversos participantes. O objetivo foi obter dados e opiniões sob diferentes óticas. Os critérios para a seleção dos entrevistados incluíram: início de participação na indústria anterior ao ano de 2010 e alto grau de envolvimento com a indústria.

Foram entrevistados: dois donos de estabelecimentos, que possuíam participação direta nas decisões financeiras e estratégicas das lojas, que empregavam máquinas de cartão de crédito e débito há mais de 10 anos e, dessa forma, experienciaram a abertura do mercado; dois portadores que utilizam seus cartões de crédito e débito desde antes de 2010 com frequência entre diária e semanal e um executivo de uma das maiores credenciadoras no país que já atuou também como *Senior Manager* de um dos principais bancos emissores brasileiros e foi capaz de expor suas opiniões sob as duas óticas distintas. A amostra foi escolhida em conformidade com a estratégia de seleção definida e por conveniência, priorizando a facilidade de contato com os sujeitos em decorrência de relações pessoais e profissionais.

### **3.3. O Procedimento da Coleta de Dados**

As entrevistas foram conduzidas em maio de 2018, de forma presencial e por contato telefônico, seguindo um roteiro semiestruturado, que se encontra no Apêndice 1, com pouca intervenção do entrevistador durante as conversas. As perguntas-base do roteiro foram as mesmas para todos os grupos, porém, com algumas variações de acordo com as características do tipo do *stakeholder*. As perguntas direcionadas aos

lojistas se referiram mais ao seu relacionamento com as credenciadoras e bandeiras, enquanto aquelas direcionadas aos portadores tiveram como objetivo maior ilustrar seu relacionamento com os bancos emissores dos cartões, seus produtos e as bandeiras.

Para cada um dos sujeitos, foi dado um breve resumo antes da entrevista sobre o processo de abertura da indústria e uma explicação de termos específicos, como taxa de desconto (*MDR - Merchant Discount Rate*) e POS (*Point of Sale*). Todas as entrevistas foram gravadas com o objetivo de transcrever as respostas de forma precisa para ajudar na consolidação dos dados e, posteriormente, em sua análise.

### **3.4. Tratamento de Dados**

Os resultados colhidos através das entrevistas compuseram os dados primários; a análise dos mesmos teve um caráter qualitativo e foi feita a partir das gravações dos discursos e de suas transcrições pontuais.

Tanto os dados primários, quanto os secundários, foram analisados com base nos modelos teóricos apresentados no segundo capítulo deste estudo. Dessa forma, as impressões dos participantes da indústria foram comparadas entre si e o novo panorama do mercado foi contrastado com o cenário anterior, sempre tentando encontrar uma associação com as teorias apresentadas.

### **3.5. Limitações do Método**

Apesar da coleta de dados por meio de entrevistas possibilitar um aprofundamento nas opiniões dos sujeitos e dar mais insumos à análise qualitativa, as limitações do estudo também estão concentradas nessa etapa da pesquisa. As limitações se resumem ao tamanho da amostra, que pode não ter sido representativo em relação ao tamanho real do grupo e, assim, não ter representado a opinião deste como um todo, e à possível intimidação que uma conversa presencial pode exercer sobre o entrevistado, ampliando as chances de ele dar respostas condicionadas e subjetivas.

Há ainda algumas limitações quanto à coleta dos dados secundários que, apesar de serem adquiridos de fontes estimadas como confiáveis, podem ser

enviados de acordo com o propósito do estudo para o qual eles foram originalmente produzidos.

## **4. Descrição dos Resultados**

Neste capítulo, os resultados colhidos durante a fase de pesquisa foram apresentados e analisados. Os dados extraídos da pesquisa bibliográfica foram aliados às respostas dos entrevistados para uma melhor compreensão do ponto de vista dos consumidores da indústria, sendo eles os portadores de cartão de crédito e débito e os lojistas. Já o ponto de vista dos outros *stakeholders* analisados, os bancos emissores de cartão, as bandeiras e as empresas credenciadoras, foi extraído, em sua maior parte através da pesquisa bibliográfica, visto a maior disponibilidade de informações em sites, artigos e entrevistas realizadas para outros fins.

A fim de responder aos questionamentos propostos sobre o impacto que as mudanças na indústria de meios de pagamento tiveram sobre cada um dos seus principais *stakeholders*, a análise dos resultados foi estruturada separando o ponto de vista de cada um dos grupos de participantes da indústria. Em seguida, foram introduzidos o novo cenário competitivo e as estratégias utilizadas pelas empresas para enfrentá-lo, sempre comparando os dados aos modelos e teorias apresentados no referencial teórico.

### **4.1. Uso dos Cartões de Crédito e Débito**

Como exposto no referencial teórico, algumas das mudanças importantes na indústria foram instituídas no próprio ano de 2010, como a quebra na exclusividade de captura entre a credenciadora VisaNet (atual Cielo) e a bandeira Visa. No entanto, o crescimento da indústria já estava presente, em menor escala, nos anos anteriores. Por exemplo, em 2009, o valor total transacionado foi de aproximadamente R\$ 391 bilhões e o número de transações feitas no cartão de crédito foi de 2,8 bilhões, representando um aumento de 25% e de 18% até 2010, respectivamente.

Através dos dois indicadores apresentados, foi possível constatar um claro aumento, tanto proporcional quanto total, no uso do cartão de crédito no período entre os anos de 2010 e 2017, que implica em um crescimento da indústria como um todo.

No entanto, apenas através da análise dos dados gerais não foi possível entender se essa evolução foi resultante do movimento de abertura do mercado, visto que também foi identificado um crescimento similar nos anos anteriores a essas mudanças. Segundo uma das entrevistadas, a dona de um estabelecimento credenciado para o recebimento de pagamentos eletrônicos há mais de 15 anos, o aumento do uso dos cartões também pode ser atribuído a outros fatores.

*“O cliente não gosta muito de andar com dinheiro, porque hoje em dia, com esse negócio da violência, eles ficam com medo. Então, eles preferem usar cartão.”* (Dona de estabelecimento)

#### **4.2. Portadores de Cartão de Crédito e Débito**

A interoperabilidade e a entrada de novas bandeiras foram destacadas como as maiores vantagens proporcionadas pelo processo de abertura do mercado para os portadores de cartão entrevistados. Além de estimular a concorrência, a possibilidade de estabelecimentos credenciados por diferentes adquirentes aceitarem uma variedade maior de bandeiras proporcionou maior conforto aos portadores, que antes enxergavam uma certa dificuldade de efetuar compras com algumas bandeiras. Por exemplo, por causa da circular Nº 3.765 emitida pelo Banco Central, que instituiu que os arranjos de pagamento que transacionavam mais de R\$ 20 bilhões por ano fossem abertos, a bandeira American Express (Amex) passou a ser aceita por outras credenciadoras além da Cielo, como Getnet e Rede.

*“Impactou sim, na facilidade de eu poder usar o cartão que eu mais gosto. Onde, talvez, existisse uma dificuldade do meu cartão ser aceito, hoje em dia quase 100% dos estabelecimentos que usam cartão, aceitam o meu também, que é o Amex.”* (Portadora de cartão de crédito e débito)

Segundo o estudo “O Brasileiro e seu Relacionamento com o Dinheiro”, do Banco Central (2010 e 2013), dentre os principais produtos substitutos aos meios eletrônicos de pagamento estão o dinheiro em cédulas e o cheque. No entanto, os entrevistados apresentaram uma clara preferência pelo uso dos cartões por motivos de segurança e praticidade. Observou-se uma coesão entre a visão dos portadores entrevistados e os dados apresentados pelo Banco Central: em 2010, 64% das compras entre R\$50,00 e R\$100,00 eram feitas em dinheiro, ao passo que em 2013 esse percentual caiu pra R\$ 38%, em preferência ao uso do cartão de crédito e débito.

Ainda, em 2017, o valor de compras com cartões superou pela 1ª vez o valor de saques e de cheques compensados, sendo R\$1,36 trilhão, R\$1,31 trilhão e R\$ 751 bilhões, respectivamente.

*“Para mim não há substituto, não uso dinheiro vivo por questões de segurança. Para a minha comodidade em termos de controle de gastos, a única forma que eu também uso para pagamento é o talão de cheque, mas acho que isso nem de longe faz frente ao cartão de crédito.”* (Portador de cartão de crédito e débito)

Em entrevista à Revista Exame, Fabiano Guasti Lima, pesquisador do Instituto Assaf, que realiza análises financeiras dos setores econômicos brasileiros, afirma que a busca por mais segurança é um dos fatores que inibe o uso do dinheiro.

Para os portadores, os principais fatores para a escolha de uma bandeira em detrimento a outra são: sua aceitação no mercado, seu preço e as vantagens oferecidas, como acumulação de milhas e pontos. Já em relação à escolha do seu domicílio bancário, que é também quem faz a emissão do cartão de crédito, foram destacados o preço e a qualidade do atendimento ao cliente.

*“O maior atrativo é sempre o preço. Mas, eu acho que tão grande quanto, ou mais importante (...), é a qualidade no atendimento. Por exemplo, evitar que as pessoas sejam atendidas por máquina ou que dificultem o atendimento por telefone.”* (Portadora de cartão de crédito e débito)

*“Uma das coisas que fazem a pessoa escolher usar o cartão, não só o preço, lógico, mas as vantagens que oferecem em termos de milha. Essa ideia da pontuação de milha foi de gênio.”* (Portador de cartão de crédito e débito)

Ao serem questionados sobre as novas tecnologias de pagamento e sua visão sobre o futuro desse mercado, os entrevistados expressaram se incomodarem com a falta de divulgação de mais informações sobre tais tecnologias. Não pareceram serem resistentes a entrada de novos produtos, porém acreditam que sejam mudanças a longo prazo.

*“Essas inovações tecnológicas podem ser muito benéficas para a população. Só acho que são muito mal explicadas, a gente ouve falar de muita coisa, mas na realidade não vê. Por exemplo, pagar passando seu telefone na maquininha, sei que*

*existe, mas não tenho noção de como funciona.” (Portadora de cartão de crédito e débito)*

### **4.3. Donos de Estabelecimentos Credenciados**

Pôde-se observar alguns fatores de convergência entre as opiniões dos donos de estabelecimento e as dos portadores de cartões de crédito e débito, previamente apresentadas, sobre as mudanças decorrentes do processo de abertura da indústria. A respeito exclusivamente do efeito da interoperabilidade entre bandeiras e credenciadoras no comércio, iniciada a partir de 2010, os donos de estabelecimentos demonstraram uma visão positiva. Em geral, eles concordaram que esse fator parece aumentar a concorrência entre as credenciadoras, estimulando a ampliação da oferta de produtos e conferindo ao lojista maior poder de barganha. Além de também agradar aos seus clientes, facilitando o pagamento por haver uma menor restrição de bandeiras aceitas.

A redução de custos fixos para o lojista também foi destacada visto que, antes de 2010, para aceitar as duas principais bandeiras era necessário ter pelo menos um POS (*Point of Sales*) para cada. Na época, a Mastercard era responsável por 41% dos cartões ativos no mercado, enquanto a Visa detinha 52% deles. Os entrevistados se mostraram contentes com a redução das despesas, a maior eficiência e praticidade conferidas ao fato de poder unificar todos os recebimentos em apenas uma máquina.

*“Eu tinha Redecard e pagava dois aluguéis, mas agora só com a Cielo eu também aceito o Mastercard. Acabei ficando só com ela, já que aceita Amex, Diners, Mastercard.” (Dona de estabelecimento comercial)*

Ao se observar a estrutura da indústria, que é baseada nos esquemas das bandeiras, e à luz da teoria do mercado de dois lados, tanto os portadores de cartões quanto os estabelecimentos comerciais podem ser considerados consumidores. Através dos questionamentos aos lojistas foi possível perceber um aumento no poder de barganha dos mesmos frente às empresas credenciadoras nos últimos 7 a 8 anos. Os donos de estabelecimentos atrelaram esse fato ao aumento na concorrência, admitindo que já chegaram a ameaçar a ida para outras credenciadoras e terem conseguido descontos dessa forma. Expuseram se sentirem mais livres para abrirem

negociações com as credenciadoras sobre as taxas cobradas e sobre a qualidade dos produtos oferecidos.

*“Eu pagava R\$208,00 só de mensalidade da maquininha, eu acho isso um absurdo. Hoje, quando eu liguei na Cielo, eles já me deram um desconto de 75%. Eu nem discuti muito: na hora renegociaram.”* (Dona de estabelecimento comercial).

Os lojistas conseguiram identificar também uma oferta mais variada de produtos disponíveis, indicando que a competição não era somente voltada aos preços, mas também à qualidade dos produtos.

*“São muitas novas opções, tem maquininha que não precisa de cabo de telefone, outras que usam o Wifi. Uma coisa que observei foi que em algumas máquinas você não precisa mais imprimir o papel, (...) muito prático.”* (Dono de estabelecimento comercial).

Das estratégias mencionadas, os entrevistados apontaram duas como as mais importantes na hora de decidir entre permanecer com uma credenciadora ou mudar para a concorrente: a atratividade das taxas, incluindo o MDR e o aluguel do POS, e o serviço de atendimento ao cliente. Enquanto ambos destacaram a redução de taxas como fator principal, um dos entrevistados também mencionou prezar muito pelo suporte rápido que as credenciadoras podem oferecer.

*“A redução de taxas, sempre. Por exemplo, a taxa de administração é cara. Para o estabelecimento, o ideal seria a redução de taxas, ainda mais do que de aluguel.”* (Dono de estabelecimento comercial)

Como principal substituto aos meios eletrônicos de pagamentos, foi indicado o uso do dinheiro vivo, em cédulas. Inclusive, chegou a ser notada uma certa preferência por esse meio em detrimento ao recebimento de pagamentos através dos cartões de crédito, especialmente por causa do desconto da taxa de MDR sobre as transações eletrônicas e do recebimento padrão em 30 dias do crédito.

*“Eu, se pudesse, receberia só em dinheiro, para mim seria mais lucrativo. Para a gente, a partir do momento em que você tem uma taxa, entra na sua conta um valor menor e o estabelecimento recebe menos. Mas, muita gente não anda mais com dinheiro.”* (Dona de estabelecimento comercial)

*“O pagamento de débito entra para a loja no dia seguinte, mas o de crédito só 30 dias depois. (...) às vezes, pagando em dinheiro, eu dou um desconto. Aí eu fico com um dinheiro para girar, porque todo dia eu tenho conta para pagar.” (Dona de estabelecimento comercial)*

Ainda assim, os donos dos estabelecimentos comerciais concordaram que o uso dos cartões de crédito e débito está aumentando cada vez mais, devido à segurança e à maior facilidade de pagamento por parte dos seus clientes. Para o futuro do mercado, destacaram que veem um aumento ainda maior no recebimento através desse meio de pagamento, especialmente em estabelecimentos com um ticket médio de vendas mais elevado, e entendem a adaptação a essa rede como uma oportunidade.

#### **4.4. Bancos Emissores de Cartões de Pagamento**

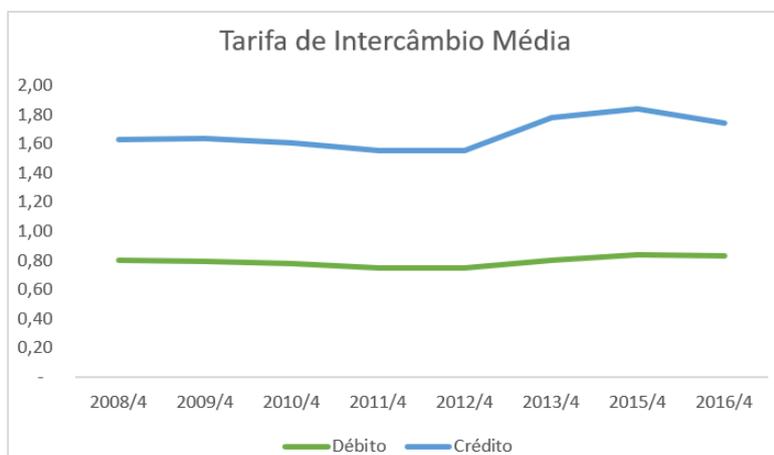
No início de 2010, haviam aproximadamente 157 milhões de cartões de crédito emitidos, dentre esses, 50,8% estavam ativos, ou seja, haviam sido utilizados há no máximo 3 meses. Já no final de 2016, esse número foi de pouco menos de 149 milhões de cartões, um decréscimo de 6% com pouca variação nos anos anteriores. Em contrapartida, o percentual de cartões ativos teve um aumento de 6% nesse mesmo período.

*“O principal impacto foi o acirramento da concorrência. Antes, o mercado era fechado e com margens muito altas e previsíveis. A bandeira, os emissores e adquirente tinham um negócio extremamente lucrativo em um mercado que se expandia. Com as mudanças como quebra de exclusividade, mudanças na regulamentação, deu se espaço em um mercado de alta lucratividade.” (Senior Manager de banco)*

Foi destacado que, apesar do poder de barganha dos bancos ter diminuído, especialmente em decorrência da diminuição da sua integração vertical e do surgimento de novas credenciadoras que não são controladas por bancos, eles ainda detêm um grande poder de influência. Uma das formas usadas para medir tal influência foi a variação da taxa média de intercâmbio, que é adicionada à taxa de processamento da transação da adquirente para formar o MDR, cobrado do

estabelecimento sobre cada transação. Como foi evidenciado pelos seguintes gráficos, houve ainda uma leve tendência de crescimento entre o ano de 2010 e o final de 2016.

**Gráfico 9: Evolução da Tarifa Média de Intercâmbio**



Fonte: Desenvolvida pela autora. Dados: Banco Central do Brasil (2017)

De acordo com o profissional entrevistado, isso se dá por conta da demanda dos estabelecimentos pela possibilidade de aceitar os cartões emitidos por todos os bancos emissores. Dessa forma, as adquirentes têm que adaptar seus sistemas para integrarem e serem compatíveis com os sistemas do maior número de bancos possíveis.

*“Sim, o poder de barganha tende a reduzir. (...) acho que ela (a adquirente) é o elo mais pressionado dos três hoje (com menor poder de barganha - o estabelecimento precisa capturar todas as bandeiras e emissores).” (Senior Manager de banco)*

Por fim, a regulamentação do Banco Central de 2013, que centralizou a liquidação das transações a partir de novembro de 2017 em um único prestador de serviço de compensação e liquidação (PSCL) neutro, a Câmara Interbancária de Pagamentos (CIP), fez com que os bancos emissores tivessem que investir na adaptação dos seus sistemas. A partir de então, a liquidação e compensação das transações capturadas pelas adquirentes para os bancos começou a ser feita através desse novo sistema.

Através do ponto de vista do profissional do mercado, foi destacada como principal estratégia para os bancos acompanharem as mudanças do mercado a parceria com empresas mais novas, modernas e flexíveis.

*“Eu acredito que a aquisição de entrantes ou parcerias com empresas inovadoras deste ramo são os caminhos mais rápidos para os grandes bancos se estabelecerem rapidamente no páreo.” (Senior Manager de banco)*

#### **4.5. Credenciadoras**

A mudança na participação de mercado das antigas líderes está confirmada pela opinião do executivo de uma das principais credenciadoras no país, que foi entrevistado na fase de pesquisa do trabalho.

*“Existem grandes players ainda como Cielo e Rede que dominam grande parte do mercado, mas estão fazendo com muito custo (perdendo parte do share ou reduzindo margens) e estão sob franco ataque dos entrantes.” (Executivo de credenciadora)”*

Segundo o executivo, um dos impactos do processo de abertura do mercado foi o aumento na concorrência entre adquirentes, devido à entrada de novos *players*, que fez com que as empresas já estabelecidas perdessem parte do seu percentual de mercado ou tentassem se manter competitivas através da redução de margens e lucros. Inclusive, ele observou uma tendência de migração de um duopólio para uma concorrência monopolística, destacando a facilidade que o consumidor tem de alternar entre os concorrentes.

Como observado, um dos lojistas entrevistados também sentiu essa estratégia de redução de margens das adquirentes, ao expor que, em um dia, a Cielo reduziu seu aluguel em 75%. Segundo o relatório de 2018 da Abecs sobre a indústria de meios de pagamento eletrônicos, a taxa média de MDR para transações de crédito diminuiu de 2,95%, no início de 2009, para 2,60% no final de 2017 e para transações de débito, de 1,60% para 1,45% no mesmo período.

Em relação às barreiras a entrada na indústria, ressaltou-se a economia de escala que os líderes possuem, devido ao largo alcance que eles têm com os estabelecimentos. Apesar da expansão na operação as empresas mais novas, ainda há uma diferença substancial entre o tamanho das suas operações e dos maiores competidores.

*“Essas instituições têm muito capital para investir, assim como conseguiram atingir uma capilaridade muito grande.”* (Executivo de credenciadora)

A maior mudança percebida nas barreiras a entrada foi a quebra da exclusividade entre credenciadoras e bandeiras, imposta através de regulamentações governamentais com o objetivo de tornar os níveis de concorrência mais saudáveis. Antes, o mercado não era tão atrativo para credenciadoras de fora, pois elas estavam impedidas de oferecerem as principais bandeiras que os consumidores demandavam, ou seja, Visa e Mastercard. A entrada de novos competidores foi facilitada a partir do ponto em que foi dada a oportunidade para essas empresas oferecerem o credenciamento dessas bandeiras, além de poderem atender à demanda dos consumidores por possibilidade de recebimento através de cartões de diversas bandeiras.

*“Grandes barreiras eram a exclusividade que foi criada entre bandeiras/bancos/credenciadoras e a falta de regulamentação pró concorrência. Hoje estes dois pontos caíram e a concorrência tem se alterado radicalmente.”* (Executivo de credenciadora)

Outro fator que contribuiu para a diminuição das barreiras a entrada foi a centralização da liquidação das transações iniciada em novembro de 2017. Anteriormente, esse processo era verticalizado, onde alguns PSCL também atuavam como credenciadores. No entanto, essa mudança reduziu as vantagens competitivas proporcionadas a tais credenciadoras.

Em relação às adquirentes já estabelecidas, foi ressaltada a necessidade de adaptação da sua estrutura ao novo momento do mercado, levando em consideração a rapidez com que as empresas mais novas conseguem mudar para atender às diferentes demandas dos consumidores, devido a sistemas e estruturas organizacionais mais modernos e flexíveis.

*“Será inevitável se adaptar e inovar neste novo mundo alterando a estrutura interna e investindo dentro de casa, mas quando olhamos o tamanho da estrutura legada destes grandes bancos e credenciadoras existe uma complexidade tremenda do ponto de vista sistêmico (sistemas antigos e arquiteturas rígidas e difíceis de serem trabalhadas) e cultural (uma mudança de mindset é necessária para mudar de padrão*

*e isto leva tempo e tem que vir de cima na empresa).”*  
(Executivo de credenciadora)

As empresas mais jovens têm modelos de negócios que buscam entender os diferentes tipos de consumidores e o que eles valorizam, entregando soluções mais personalizadas voltadas para tipos variados de clientes e, assim, entregando e capturando o máximo de valor possível. Por exemplo, a Bin, credenciadora vinda da parceria entra a adquirente americana First Data e o banco Sicoob, foca em serviços especializados para cooperativas financeiras.

## **5. Análise dos Resultados**

A partir dos dados extraídos nas entrevistas realizadas e em fontes secundárias, foi possível analisar a indústria através da aplicação de importantes ferramentas de estratégia. Assim, foi montado um esquema apresentando a mudança percebida nas forças competitivas presentes, de acordo com as 5 Forças de Porter.

Com o enfoque da análise nas credenciadoras, os bancos emissores de cartão e as bandeiras foram considerados os fornecedores. O primeiro por emitir os cartões de crédito e débito e o segundo por ser o instituidor do arranjo de pagamento e fornecedor da infraestrutura básica. Já os estabelecimentos credenciados foram considerados consumidores, por serem clientes das credenciadoras e utilizarem seus serviços e os portadores dos cartões foram considerados como consumidores finais.

**Figura 5: Evolução das 5 Forças de Porter na Indústria de Meios Eletrônicos de Pagamentos**



Fonte: Desenvolvida pela autora.

No esquema apresentado, a marcação de um sinal (–) significa uma redução na intensidade da força (o que a torna menos desfavorável à indústria); a marcação de um sinal (+) expressou o aumento da intensidade da força correspondente e a marcação de um (•) representou a estabilidade entre os anos de 2010 e maio de 2018. Assim, observa-se que há mais entrantes na indústria, que trazendo capacidade, aumentam a rivalidade e o poder de barganha dos compradores (os estabelecimentos comerciais e os consumidores finais). Por outro lado, a força anteriormente dominante na indústria, as credenciadoras, tiveram seu poder de barganha reduzido, o que mudou significativamente o ambiente competitivo.

Entretanto, apesar dos esforços para o estímulo à concorrência, ainda se observou uma grande concentração de poder de mercado, tanto no âmbito das credenciadoras, quanto no dos bancos e no das bandeiras – como destacou o executivo de credenciadora.

A diminuição das barreiras a entrada também abriu caminho para novos entrantes na indústria, aumentando os níveis de rivalidade entre as empresas e estimulando a competitividade na oferta de produtos.

Assim, as regulamentações impostas parecem ter alterado a estrutura da indústria, fazendo com que ela experimentasse um tipo de mudança de um ambiente maduro (caracterizado por pouca competição entre as principais empresas do mercado) para um novo estágio de crescimento, capaz de permitir o surgimento de novos concorrentes, com modelos de negócios mais diferenciados, principalmente em mecanismos de práticas de preços.

Este aumento da competição tem criado também oportunidades para novos modelos de negócios como os desenvolvidos por *fintechs*, que buscam também suprir diferentes demandas dos consumidores e facilitar o recebimento dos seus pagamentos.

Para os portadores dos cartões de pagamento, a quebra da exclusividade de bandeiras e o estímulo da interoperabilidade aumentou a liberdade em escolherem utilizar o cartão que quiserem, pois, sua aceitação nas lojas aumentou. Sob a ótica dos estabelecimentos, essas mudanças foram positivas, pois, ao passo que o número de adquirentes na indústria cresceu, o poder de barganha dos lojistas junto a essas empresas também aumentou. Foi conferida também uma diminuição do preço do aluguel das maquininhas e da taxa média de MDR cobrada por transação.

Desta maneira, com base no conceito de proposição de valor dos modelos de negócio de Magretta (2002), na teoria de estratégias em indústrias em crescimento de Porter (1980) e nos conhecimentos de Levitt (1965) sobre o ciclo de vida dos produtos, foram propostas algumas estratégias para o aumento da competitividade das credenciadoras, diferindo principalmente entre aquelas já estabelecidas, como Cielo e Rede e as que entraram na indústria após o ano de 2010, que ainda são relativamente novas.

A aposta na diferenciação dos produtos e serviços, como o foco na qualidade do atendimento ao cliente, por exemplo, é uma estratégia que tem sido usada por adquirentes como a Stone, com o objetivo de construir uma boa imagem e fidelizar os clientes. Alguns pontos positivos são a redução da ameaça de substituição, o aumento dos custos de mudança e uma maior percepção de valor criado.

A estratégia proposta pelo Senior Manager de banco entrevistado para o aumento nas competitividade e adaptação das empresas às mudanças da indústria pode ser aplicada tanto aos bancos emissores quanto às credenciadoras: “A aquisição de entrantes ou parcerias com empresas inovadoras deste ramo são os caminhos mais rápidos para (...) se estabelecerem rapidamente no páreo.” (Senior Manager de banco). Assim, podem-se aliar as economias de escala das grandes empresas já

estabelecidas à flexibilidade da estrutura e modernidade dos sistemas das novas entrantes.

Por fim, o desenvolvimento de produtos e serviços direcionados a um nicho específico de mercado pode ser uma estratégia para aumentar o *market-share* da credenciadora. Por exemplo, as *mobile POS*, ou seja, maquininhas menores que podem se conectar via *bluetooth* a um *smartphone* para fazer vendas foram desenvolvidas para microempresas e trabalhadores autônomos, por causa da facilidade de uso, do tamanho do produto e do baixo custo de compra. A Getnet usou essa estratégia ao lançar a “vermelhinha”.

## 6. Conclusão

O estudo buscou compreender os efeitos da abertura da indústria de meios eletrônicos de pagamento, processo iniciado em 2010 pelo Banco Central e pelo Cade, sobre os principais participantes da indústria, com as credenciadoras como ponto central da análise. A compreensão desse novo momento possibilitou, então, a formulação de estratégias propostas para as empresas enfrentarem o aumento na competitividade e rivalidade no mercado.

Foram levantados os dados necessários para a análise da indústria por meio de entrevistas com 5 pessoas, representando os diferentes participantes, e pesquisas secundárias baseadas, majoritariamente, em livros, sites de instituições privadas e de instituições governamentais e artigos científicos publicados. Através da aplicação do quadro teórico das 5 Forças Competitivas de Porter nos resultados e da compreensão dos dados encontrados a partir de teorias contemporâneas da administração estratégica, foi feita uma análise comparativa que classificou a indústria como em crescimento e, assim com maior potencial de desenvolvimento.

O trabalho teve como objetivo principal fazer uma análise da indústria de meios eletrônicos de pagamentos, avaliando o impacto das mudanças recentes, levando em consideração a ótica dos seus principais *stakeholders*.

Para estudos futuros, seria interessante o aprofundamento na análise de cada um desses participantes. Além disto, poderia ser interessante desenvolver uma pesquisa sobre as características internas das empresas envolvidas e como cada uma reagiu às mudanças de mercado proporcionadas pela regulação, que foi capaz de alterar toda a

dinâmica estrutural de uma indústria estável como a de meio de pagamento antes do ano de 2010.

## 7. Referências Bibliográficas

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE CARTÃO DE CRÉDITO (ABECS). **Avanço da Elo amplia reserva de mercado em cartões.** Brasília, 2014. Disponível em: <<http://www.abecs.org.br/noticia/avanco-da-elo-amplia-reserva-de-mercado-em-cartoes>>. Acesso em: 09 maio 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE CARTÃO DE CRÉDITO (ABECS).. **Balanco do Setor 2017 – Apresentação.** Brasília, 2017. Disponível em:<<http://www.abecs.org.br/app/webroot/files/media/d/7/8/27aae04ae1a3ab679ebe1c7d49641.pdf>>. Acesso em: 30 maio 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE CARTÃO DE CRÉDITO (ABECS). **Seminário Internacional Sobre Cartões de Pagamento: O Novo Mercado Brasileiro de Cartões de Pagamento.** Brasília, 2010. Disponível em: <[http://www.bcb.gov.br/pom/spb/seminarios/2010\\_SemInternCartoesPagamento/Arquivos/Abecs.pdf](http://www.bcb.gov.br/pom/spb/seminarios/2010_SemInternCartoesPagamento/Arquivos/Abecs.pdf)>. Acesso em: 09 maio 2018.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BCB/BACEN). **Instrumentos de Pagamentos – Adendos Estatísticos 2016.** Brasília, DF, 2017. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/?SPBADENDOS>>. Acesso em: 14 junho 2018.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BCB/BACEN). **Relatório sobre a indústria de cartões de pagamentos.** Brasília, DF, 2010. Disponível em: <[http://www.bcb.gov.br/htms/spb/Relatorio\\_Cartoes.pdf](http://www.bcb.gov.br/htms/spb/Relatorio_Cartoes.pdf)>. Acesso em: 14 maio 2018.

BARNEY, J. B. e HESTERLEY, W. S. **Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases.** 3a ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BRONZATI, A. **Fim de exclusividade de bandeiras é natural, diz Itaú.** Portal Revista Exame, 02 out 2013. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/economia/fim-de-exclusividade-de-bandeiras-e-natural-diz-itaui-2/>> Acesso em: 20 set 2017

CAMPOS, E. e MARQUES, F. **BC lança regra para estimular abertura do mercado de cartões.** Valor Econômico Finanças, Brasília e São Paulo. 25 set 2015. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/financas/4243154/bc-lanca-regra-para-estimular-abertura-do-mercado-de-cartoes>> Acesso em: 27 set 2017.

CASADESUS-MASANELL, R. E RICART, J. E. **How to design a winning business model.** Harvard Business Review, Boston. Janeiro-Fevereiro 2011. Disponível em:

<<https://hbr.org/2011/01/how-to-design-a-winning-business-model>> Acesso em: 1 junho 2018.

CONSELHO ADMINISTRATIVO DA DEFESA ECONÔMICA (CADE). **Cade celebra acordo de cessação de prática com a Redecard**. Brasília, 2014. Disponível em: <<http://www.cade.gov.br/noticias/cade-celebra-acordo-de-cessacao-de-pratica-com-a-redecard>>. Acesso em: 09 maio 2018.

CONSELHO ADMINISTRATIVO DA DEFESA ECONÔMICA (CADE). **Cade celebra acordos com Itaú, Rede e Hipercard para estimular concorrência no mercado de meios de pagamentos eletrônicos**. Brasília, 2017. Disponível em: <<http://www.cade.gov.br/noticias/cade-celebra-acordos-com-itaui-rede-e-hipercard-para-estimular-concorrenca-no-mercado-de-meios-de-pagamentos-eletronicos>> Acesso em: 09 maio 2018.

FREEMAN, E. R. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. Boston: Cambridge University Press, 2010.

LEVITT, T. **Exploit the Product Life Cycle**. Harvard Business Review, 1965.

MAGRETTA, J. **Why Business Models Matter**. Harvard Business Review, 2002.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: Foco na Decisão**. 3. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MARTELLO, A. **Número de cartões de crédito ultrapassou 150 milhões em 2009**. G1 Economia e Negócios, São Paulo, 05 jul. 2010. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia-e-negocios/noticia/2010/07/numero-de-cartoes-de-credito-ultrapassa-150-milhoes-em-2009.html>> Acesso em: 20 set. 2017

PAIXÃO, R. F.; D'ALVARENGA, M. D.; SILVEIRA, J. G. **Mercado de dois lados**. Revista GV Executivo, São Paulo, fev./abr. 2006

PORTER, M. E. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. Nova Iorque: Free Press, 1980.

PORTER, M. E. **How Competitive Forces Shape Strategy**. Harvard Business Review, Boston. Março 1979. Disponível em: <<https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>> Acesso em: 23 nov 2017.

PORTER, M. E. **The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. Boston: Free Press, 1985.

REUTERS. **Apesar de queda no número de máquinas, Cielo espera recuperação gradual no consumo.** G1 Economia e Negócios, São Paulo. 02 set 2017. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/apesar-de-queda-no-numero-de-maquinas-cielo-espera-recuperacao-gradual-do-consumo.ghtml>> Acesso em: 20 set 2017

REUTERS. **Multiplicação de concorrentes pressiona grandes empresas de cartões no Brasil.** Época Negócios Economia, São Paulo. 23 mai 2017. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Economia/noticia/2017/05/multiplicacao-de-concorrentes-pressiona-grandes-empresas-de-cartoes-no-brasil.html>> Acesso em: 27 set 2017

ROCHET, J. e TIROLE, J. **Defining Two Sided Markets.** Toulouse: IDEI University of Toulouse, 2004

SAMOR, G. **No mercado de cartões, uma briga de cotovelos.** Brazil Journal. 24 mar 2017. Disponível em: <<http://braziljournal.com/no-mercado-de-cartoes-uma-briga-de-cotovelos>> Acesso em: 24 set 2017

SHELLER, F. **Visa e Mastercard têm 80% do mercado de cartões de crédito no país.** G1 Economia e Negócios, São Paulo, 29 nov, 2007. Disponível em: <[http://g1.globo.com/Noticias/Economia\\_Negocios/0..MUL198107-9356.00-VISA+E+MASTERCARD+TEM+DO+MERCADO+DE+CARTOES+DE+CREDITO+NO+PAIS.html](http://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0..MUL198107-9356.00-VISA+E+MASTERCARD+TEM+DO+MERCADO+DE+CARTOES+DE+CREDITO+NO+PAIS.html)> Acesso em: 20 set. 2017

VAZ, T. **Nem BB, nem Bradesco. Elavon foi comprada pela rival Stone.** Portal Revista Exame, 25 abr 2016. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/nem-bb-nem-bradesco-elavon-foi-comprada-por-uma-americana/>> Acesso em: 20 set 2017

VIRGILLITO, S. B. **Pesquisa de Marketing:** uma abordagem quantitativa e qualitativa. São Paulo: Saraiva, 2010.

Dados do Bacen sobre cartões de crédito 2009 – final 2016:  
<http://www.bcb.gov.br/?id=SPBADENDOS&ano=2016>

## 8. Apêndice

### Roteiro Base de Entrevista com os Principais Participantes da Indústria de Meios Eletrônicos de Pagamento.

Executivo de credenciadora:

1. Nos últimos anos, o mercado presenciou uma série de mudanças (quebra de exclusividade entre bandeiras e credenciadoras, redução de vantagens competitivas entre credenciadoras e empresas e maior regulamentação de suas atividades). Em sua opinião, quais foram os impactos dessas mudanças para as credenciadoras?
2. Em sua opinião, quais eram as maiores barreiras de entrada ao mercado para novas credenciadoras antes de 2010? Como você vê essas barreiras agora?
3. Como você descreveria a concorrência no cenário atual do mercado?
4. Quais oportunidades e ameaças você vê nesse novo cenário para as credenciadoras?
5. Para você, qual seria o maior substituto aos cartões de crédito e débito? Porque?
6. Quais estratégias as empresas já estabelecidas adotaram para se adaptarem a essa nova realidade?
7. Quais estratégias você acredita que as novas entrantes no mercado devam usar para se tornarem mais competitivas?
8. O que você vê como medidas regulatórias que ainda podem/ devem ser tomadas nesse mercado para o maior estímulo da concorrência?
9. Hoje, há muitas inovações surgindo nos meios de pagamento (e-wallets, tecnologia NFC, IoF), como você vê o futuro do mercado de cartões de crédito e débito em relação a isso?

Lojista

1. Nos últimos anos, o mercado de cartões de crédito e débito presenciou uma série de mudanças (*quebra de exclusividade entre bandeiras e credenciadoras, redução de vantagens competitivas entre credenciadoras e empresas e maior regulamentação de suas atividades*). Em sua opinião, quais foram os impactos dessas mudanças para os lojistas/estabelecimentos?
2. Com a quebra de exclusividade entre algumas bandeiras e credenciadoras, as maquininhas podem aceitar mais de um cartão, o quanto isso impactou seu estabelecimento?

3. Com uma maior variedade de credenciadoras no mercado, você sente que a oferta de produtos e serviços melhorou? E os preços/taxas?
4. Em sua opinião, você acredita que seu poder de barganha mudou? Como?
5. Como você compararia as credenciadoras mais antigas (Cielo e Rede) às novas entrantes no mercado (Stone, SafraPay, Bin)?
6. Para você, qual seria o maior substituto ao meio de pagamento eletrônico (cartões de crédito e débito)?
7. Quais estratégias você acredita que as credenciadoras devam usar para se tornarem mais competitivas?
8. Hoje, há muitas inovações surgindo nos meios de pagamento (e-wallets, tecnologia NFC, IoF), como você vê o futuro do mercado de cartões de crédito e débito em relação a isso?

#### Bandeira

1. Nos últimos anos, o mercado de cartões de crédito e débito presenciou uma série de mudanças (*quebra de exclusividade entre bandeiras e credenciadoras, redução de vantagens competitivas entre credenciadoras e empresas e maior regulamentação de suas atividades*). Em sua opinião, quais foram os impactos dessas mudanças para as bandeiras?
2. A quebra de exclusividade com as credenciadoras possibilitou contrato com outras empresas, como isso impactou sua operação?
3. Houve alguma mudança no seu poder de barganha junto às credenciadoras e aos portadores de cartão? Como?
4. Em sua opinião, quais eram as maiores barreiras de entrada ao mercado para novas bandeiras antes de 2010? Como você vê essas barreiras agora?
5. Como você classificaria a concorrência entre bandeiras no cenário atual do mercado?
6. O que você vê que ainda pode/ deve ser feito nesse mercado para o maior estímulo da concorrência?
7. Hoje, há muitas inovações surgindo nos meios de pagamento (e-wallets, tecnologia NFC, IoF). Quais são as principais estratégias que as bandeiras devem usar para se manterem competitivas?

#### Banco Emissor

1. Nos últimos anos, o mercado de cartões de crédito e débito presenciou uma série de mudanças (*quebra de exclusividade entre bandeiras e credenciadoras, redução de vantagens competitivas entre credenciadoras e empresas e maior regulamentação de suas atividades*). Em sua opinião, quais foram os impactos dessas mudanças para os bancos?
2. Como você classificaria a concorrência no cenário atual do mercado?
3. Quais oportunidades e ameaças você vê nesse novo cenário para os bancos emissores de cartão?
4. Em sua opinião, quais estratégias os bancos emissores devem adotar para se adaptarem a essa nova realidade?
5. O que você vê que ainda pode/ deve ser feito nesse mercado para o maior estímulo da concorrência?
6. Hoje, há muitas inovações surgindo nos meios de pagamento (e-wallets, tecnologia NFC, IoF). Quais são as principais estratégias que os bancos emissores de cartão devem usar para manterem seus produtos competitivos?

#### Portador/consumidor final

1. Nos últimos anos, o mercado de cartões de crédito e débito presenciou uma série de mudanças (*quebra de exclusividade entre bandeiras e credenciadoras, redução de vantagens competitivas entre credenciadoras e empresas e maior regulamentação de suas atividades*). Em sua opinião, quais foram os impactos dessas mudanças para os portadores de cartão?
2. Com a quebra de exclusividade entre algumas bandeiras e credenciadoras, as maquininhas podem aceitar mais de um cartão, o quanto isso impactou sua experiência de compra?
3. Para você, qual seria o maior substituto aos cartões de crédito e débito? Porque?
4. Quais são as principais tendências que você vê nos meios de pagamento?
5. Hoje, há muitas inovações surgindo nos meios de pagamento (e-wallets, tecnologia NFC, IoF). Como você vê o futuro desse mercado e como acha que os cartões de crédito e débito deveriam responder a isso?
6. Quais são as principais estratégias que os bancos emissores de cartão devem usar para se manterem seus produtos competitivos?