

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
Mestrado Profissional em Administração

REESTRUTURAÇÃO DA LOGÍSTICA DOS MEIOS ELETRÔNICOS DE PAGAMENTO  
NO MERCADO BRASILEIRO

Eduardo de Britto

Belo Horizonte  
2004

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**Eduardo de Britto**

**REESTRUTURAÇÃO DA LOGÍSTICA DOS MEIOS ELETRÔNICOS DE  
PAGAMENTO NO MERCADO BRASILEIRO**

Dissertação apresentada ao  
Programa de Pós-graduação em  
Administração da Pontifícia Universidade  
Católica de Minas Gerais

**Belo Horizonte  
2004**

FICHA CATALOGRÁFICA  
Elaborada pela Biblioteca da  
Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

B862r Britto, Eduardo de  
Reestruturação da logística dos meios eletrônicos de pagamento no  
mercado brasileiro / Eduardo de Britto. – Belo Horizonte, 2004.  
123f.

Orientador: Prof. Dr. Paulo de Tarso Resende.  
Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas  
Gerais, Programa de Pós-Graduação em Administração.  
Bibliografia.

1. Administração financeira - Inovações tecnológicas - Brasil. 2.  
Serviços ao cliente – Inovações tecnológicas. 3. Negócios -Processamento  
de dados. 4. Logística empresarial. I. Resende, Paulo de Tarso. II.  
Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-  
Graduação em Administração. III. Título.

CDU: 658.15(81)

Bibliotecária : Maria Auxiliadora de Castilho Oliveira – CRB 6/641

Eduardo de Britto

**Reestruturação da logística dos meios eletrônicos de pagamento no mercado brasileiro**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais,  
Belo Horizonte, 2004.

---

Paulo de Tarso Resende (Orientador) – FDC

---

Dalton Jorge Teixeira (PUC Minas)

---

Ricardo Silveira Martins (UNIOESTE)

## DEDICATÓRIA

*Dedico este trabalho a meus pais que, na sua sabedoria, souberam nos ensinar que nada vale mais que o amor a Deus e ao próximo e, desta forma, se tornaram presença do Pai maior em nossas vidas.*

*Dedico também a minha esposa Carmen que, com sua dedicação e carinho, supriu minha falta quando me ausentei do acompanhamento do dia a dia de nossas filhas, viabilizando desta forma a elaboração deste trabalho.*

## AGRADECIMENTOS

Ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, em especial aos professores pelo empenho em repassar seus conhecimentos.

Ao Professor Paulo de Tarso, por sua atenção, colaboração e paciência na orientação deste trabalho.

Aos colegas do Mestrado que comigo compartilharam suas experiências profissionais.

Aos amigos Gilberto do Carmo Bedeschi e Betina Gontijo Carsalade que me apoiaram nos momentos de dificuldades vividos durante a elaboração deste trabalho.

A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a execução deste trabalho.

*O conhecimento em si mesmo não tem nenhum valor. É o uso do conhecimento que o torna valoroso. Colocando isto de outra forma – A vida não é conhecida pelo que nela podemos fazer e sim pelo o que nela fazemos.*

*Les Giblin*



## RESUMO

Por muito tempo, as únicas formas de pagamento eletrônico possíveis eram relacionadas ao uso do cartão de crédito e do cartão bancário, conhecido como cartão de débito, ambos sustentados pela tecnologia de cartões magnéticos. Para viabilizar a utilização destes cartões, foram montadas pesadas estruturas de comunicação envolvendo empresas com papéis pré-definidos em cada uma das etapas do processo. Nestes papéis, as empresas de telecomunicação entravam apenas como provedoras de meio de acesso físico (linhas de comunicação) entre lojistas, bandeiras, redes de captura e bancos, efetivos participantes da cadeia. Com a evolução tecnológica, surgiram diferentes formas de pagamento eletrônico, que vão, desde o pagamento via Internet, até o uso de equipamentos de telefonia celular.

O presente trabalho analisa como os componentes da cadeia de pagamentos eletrônicos estão se posicionando frente às novas formas de pagamento disponibilizadas pela evolução tecnológica, uma vez que o advento da comunicação sem fio e a convergência dos equipamentos de comunicação, em especial do telefone celular, que passa a ser um elemento substituto para o cartão de crédito, estão propiciando uma revisão na logística até então vigente, na qual a presença de uma rede captura tradicional era imprescindível. Discute ainda como os componentes da cadeia vêm a si e a seus parceiros, identifica novos entrantes no setor com participação ativa na cadeia, sempre buscando contextualizar tais eventos com a situação econômica vivida pelo Brasil na última década.

Finalmente, faz uma mostra das possibilidades vislumbradas em projetos já em desenvolvimento e apresenta uma reflexão sobre como os atuais participantes do processo estão se posicionando nesta reestruturação das condições de atendimento às necessidades dos consumidores.

## ABSTRACT

For a long time, the only possible manners of electronic payment were related to the use of Credit cards and bank cards, the last one known as debit card, and they were supported by the magnetic cards technology. In order to become viable the use of these cards, heavy structures of communication were installed and, they involved companies with predefined roles in each stage of the process. In these roles, telecommunications companies entered only as a provider of middle physical access (communication links) among shopkeepers, the flags, acquires, and banks, which are effective participants of the chain. Different manners of electronic payment emerged from the technological evolution, from Internet payment to the use of cellular telephony. This work analyze how the components of the electronic payment chain have been set at presence of new available manners of payment by technological evolution. It occurs due to the advent of wireless communication and the convergence of communication equipment, especially the mobile phones communication, which have become the element substitute for credit cards, are providing a review in the current logistic, in which one was extremely necessary the presence of a traditional capture network. It discusses yet, how components of the chain come to them, and identify new starts in sector with active participation in the chain. It is always seeking to contextualize these events with the economical situation that has been lived in Brazil in the last decade. Finally, it does a sample of perceived opportunities in projects with are already in development and, shows a reflection about how the actual participants of the process are putting themselves in this rearrangement of attendance conditions to the consumer's necessities.

## Índice de Figuras e Gráficos

FIGURA 1 – DIAGRAMA DE INTERAÇÕES .....	24
FIGURA 2 – FORÇAS QUE GOVERNAM A COMPETIÇÃO EM UM SETOR INDUSTRIAL .....	29
FIGURA 3 – MODELO DELTA .....	38
FIGURA 4 – ESQUEMA DA PESQUISA .....	49
GRÁFICO 1 - SETOR SUPERMERCADISTA NO BRASIL .....	59
GRÁFICO 2 – MERCADO TOTAL DE ATM'S .....	61
GRÁFICO 3 – NÚMERO DE ASSOCIADOS EAN BRASIL – 1989/1999 .....	62
GRÁFICO 4 – NÚMERO DE PRODUTOS EAN CODIFICADOS -1989/1999 .....	62
GRÁFICO 5 – MERCADO TOTAL – ATM'S .....	63

## Índice de Quadros

QUADRO 1 – SITUAÇÕES DE PODER FORNECEDOR X COMPRADOR .....	32
QUADRO 2 – DEPOIMENTOS QUALITATIVOS - SOLUÇÕES DE PROBLEMAS ATRAVÉS DE MEIOS ELETRÔNICOS DE PAGAMENTO.....	75
QUADRO 3 – DEPOIMENTOS QUALITATIVOS SOBRE MUDANÇAS NOS ÚLTIMOS 10 ANOS .....	77
QUADRO 4 – DEPOIMENTOS QUALITATIVOS SOBRE NOVAS INICIATIVAS.....	82
QUADRO 5 – TENDÊNCIAS PARA OS PRÓXIMOS 5 ANOS .....	83

## Índice de Tabelas

TABELA 1 – SETORES PESQUISADOS.....	55
TABELA 2 – ÁREA DE ATUAÇÃO DOS PROFISSIONAIS.....	56
TABELA 3 – TEMPO DE EMPRESA DOS PROFISSIONAIS.....	56
TABELA 4 – INÍCIO DA UTILIZAÇÃO DE MEIOS ELETRÔNICOS .....	57
TABELA 5 – PERCENTUAL RECEBIDO EM FORMA ELETRÔNICA .....	57
TABELA 6– COMO A TECNOLOGIA É LEVADA AO CLIENTE.....	66
TABELA 7– FORMAS DE MANTER A ATUALIZAÇÃO TECNOLÓGICA .....	67
TABELA 8– CRUZAMENTO FORMAS DE PAGAMENTO CONHECIDAS X INFORMADAS E DISPONIBILIZADAS.....	68
TABELA 9– PERCEPÇÃO DOS PRINCIPAIS CLIENTES .....	70
TABELA 10–FORMAS DE PAGAMENTO ONDE PARTICIPA .....	71
TABELA 11–EMPRESAS PERCEBIDAS COMO PARTE DA CADEIA.....	72
TABELA 12– PERCEPÇÃO DE VALOR AGREGADO (CLIENTE FINAL).....	73
TABELA 13– CRIAÇÃO DE VALOR A PARTIR DA NOVA LOGÍSTICA .....	73
TABELA 14–VANTAGENS PARA A EMPRESA NA UTILIZAÇÃO DOS MEIOS ELETRÔNICOS DE PAGAMENTO.....	74
TABELA 15–USO DOS DADOS COMO FORMA DE RELACIONAMENTO .....	75
TABELA 16– PERCEPÇÃO DAS MUDANÇAS NOS ÚLTIMOS 10 ANOS .....	76
TABELA 17 – SOBRE A ESTRATÉGIA DE ABRIR UNIDADES ESPECÍFICAS PARA MEIOS ELETRÔNICOS.....	78
TABELA 18– FORMA DE PERCEPÇÃO DE “NOVOS ENTRANTES” .....	79
TABELA 19– ESTRATÉGIA DO VAREJO PARA UTILIZAÇÃO DO MEIO ELETRÔNICO DE PAGAMENTO.....	80

## Sumário

<b>APRESENTAÇÃO .....</b>	<b>14</b>
<b>CAPÍTULO 1 - O PROBLEMA DE PESQUISA.....</b>	<b>17</b>
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA .....	17
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	22
1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA.....	23
1.4 HIPÓTESES DA PESQUISA .....	25
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	26
<b>CAPÍTULO 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>28</b>
2.1 SETOR - ANÁLISE DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DO SETOR.....	28
2.2 MERCADO - ANÁLISE DO MERCADO E OS PARTICIPANTES DA CADEIA DE VALOR	41
2.3 CLIENTES - ANÁLISE DE MERCADO SOB A ÓTICA DO CLIENTE FINAL .....	44
<b>CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA DE PESQUISA.....</b>	<b>48</b>
3.1 METODOLOGIA.....	48
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA.....	49
3.3 ESTRATÉGIA DE COLETA DE DADOS .....	50
3.3.1 VAREJO.....	50
3.3.2 REDE DE CAPTURA E TELCOS .....	51
3.3.3 BANCOS E BANDEIRAS.....	51
3.3.4 HISTÓRICO E DADOS ECONÔMICOS .....	52
<b>CAPÍTULO 4 – ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>54</b>

4.1 FORMA DE APRESENTAÇÃO.....	54
4.2 PERFIL E CONJUNTURA ECONÔMICA .....	55
4.3 TECNOLOGIA – SITUAÇÃO, CONHECIMENTO E USO.....	60
4.4 PERCEPÇÃO DA CADEIA .....	70
4.5 CRIAÇÃO E PERCEPÇÃO DE VALOR.....	73
4.6 ESTRATÉGIAS E NOVAS INICIATIVAS .....	76
<b>CAPÍTULO 5– CONCLUSÃO .....</b>	<b>85</b>
<b>REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA.....</b>	<b>93</b>
<b>ANEXO I – ARTIGOS COMPLEMENTARES .....</b>	<b>95</b>
<b>ANEXO II – QUESTIONÁRIO BANCOS E BANDEIRAS .....</b>	<b>104</b>
<b>ANEXO III – QUESTIONÁRIO REDES CAPTURA E TELCOS.....</b>	<b>111</b>
<b>ANEXO IV – QUESTIONÁRIO VAREJISTAS.....</b>	<b>117</b>

## **Apresentação**

Toda transação comercial pressupõe um tipo de troca, seja ela de mercadoria ou de serviços. Nos primórdios, as pessoas podiam satisfazer suas necessidades por conta própria ou através do processo de trocas. Com o tempo, a troca de produtos começou a incomodar pelos volumes e pesos envolvidos. Assim, por se mostrarem bem mais práticos, passaram-se a utilizar meios de troca como pedras, conchas, sal, ouro, etc. Atualmente, utiliza-se uma série de meios de pagamento diferentes, entre eles o pagamento eletrônico, o qual se apresenta como uma forma eficiente de garantir rapidez e eficácia nas transações comerciais ao permitir a imediata efetivação da transferência de valores do comprador para o vendedor.

Por “meio de pagamento eletrônico”, entende-se todo e qualquer processo de se efetuarem transações comerciais através de um meio de identificação inequívoca do usuário, conjugado com uma forma de captura da transação localizada nos pontos de venda, através do uso de tecnologias de transmissão de dados.

Os meios de pagamento eletrônicos, inicialmente representados quase exclusivamente pelos cartões de crédito, passaram por sucessivas evoluções e revoluções tecnológicas que propiciaram o surgimento de novas aplicações e negócios. A possibilidade de sacar dinheiro, em espécie, diretamente nos pontos de venda (quiosques e lojas), através do cartão de crédito e o uso do cartão de débito (cheque eletrônico) em substituição ao cheque tradicional, são exemplos desta evolução.

A forma de se efetivarem transações eletrônicas tende a mudar de maneira acelerada, oferecendo ao consumidor variadas opções de como efetivar sua compra. Ao mesmo tempo em que trazem alternativas para os consumidores, estas tecnologias estão trazendo uma vasta gama de oportunidades para as empresas envolvidas no processo de pagamento eletrônico de operações mercantis, desde o fornecedor do produto, que passa a contar com novas formas de divulgação e fidelização, até os provedores de serviços de rede por onde trafegam tais transações, os quais precisam se adequar à nova realidade das redes sem fio por meio da comunicação via celular ou via rádio.



Dentro deste cenário, uma questão que merece atenção é a entrada de novos participantes na cadeia de produção e a readaptação logística dos processos. Tal situação apresenta ao mercado novas oportunidades de negócio, as quais, se bem exploradas, poderão representar significativo diferencial competitivo, uma vez que permitem agregar valor ao cliente através da oferta de serviços mais seguros e da utilização mais cômoda de apenas um único equipamento eletrônico portátil e de pequeno volume, em substituição ao conjunto de telefone celular, cartões de crédito, cartões de débito, computadores portáteis, etc.

Conhecer as tecnologias disponibilizadas e identificar como os participantes da cadeia dos meios de pagamentos eletrônicos estão se movimentando frente a essas novas possibilidades, exige uma pesquisa mais atenta, que permita verificar se tais empresas estão aptas a utilizar a tecnologia desenvolvida de forma a agregar valor para o cliente, bem como de que maneira estão se posicionando em termos estratégicos.

Para isso, será feita uma pesquisa de mercado, buscando identificar os negócios em torno dos meios de pagamento eletrônicos atualmente implementados, a infra-estrutura de logística utilizada para a realização efetiva da transação eletrônica, as novas estruturas que estão sendo oferecidas e como as empresas vislumbram oportunidades frente ao conhecimento das mudanças logísticas apresentadas.

A pesquisa será feita por meio da análise de documentação direta, por meio da observação direta extensiva, com utilização de questionário para os setores envolvidos, e pela observação indireta, via levantamento documental para complementação dos dados relativos à pesquisa de novas tecnologias e dados econômicos.

Busca-se, como resultado final, identificar, de maneira geral, como os componentes da cadeia dos pagamentos eletrônicos estão se preparando para o uso das novas tecnologias, como vêm as novas oportunidades de negócio e com tais ações poderão afetar, tanto a vida dos clientes finais, quanto a competitividade das empresas previamente estabelecidas.

## **Capítulo 1**

### **O Problema de Pesquisa**

## Capítulo 1 - O Problema de Pesquisa

### 1.1 Definição do Problema de Pesquisa

Os meios de pagamento eletrônico permeiam toda a economia, envolvendo amplamente atividades do sistema bancário, os grandes e médios varejistas e, ultimamente, até mesmo os pequenos varejistas, inseridos no mercado via *e-business*<sup>1</sup>. Na outra ponta, tem-se uma massa significativa de compradores - milhões de consumidores finais - à espera de novas facilidades para incrementar, ainda mais, o uso dessa tecnologia que veio agilizar as transações financeiras.

Este mercado, entretanto, é composto de empresas que atuam em um ambiente altamente competitivo. As novidades são rapidamente apresentadas ao consumidor, alterando as forças do mercado de maneira muito dinâmica e exigindo respostas ágeis. Como prover estas respostas é uma questão importante de ser analisada.

*Criar uma organização com capacidade de reação deve ser a principal prioridade de qualquer negócio, e alcançar esta capacidade requer um enfoque muito maior nos processos pelos quais a demanda é atendida. Essa área, é a logística aplicada ao marketing. (CHRISTOPHER, 2000, p.9)*

A satisfação das necessidades do cliente é importante para a rentabilidade da empresa e, no cenário apresentado, todo e qualquer diferencial que se consiga agregar para o mesmo, desde que seja efetivamente percebido pelo cliente e capitalizado pela empresa (e não pelas empresas rivais), poderá ser responsável pelos resultados frente a seus concorrentes.

*A satisfação das necessidades do comprador pode ser um pré-requisito para a rentabilidade da indústria, mas não é, por si só, suficiente. A questão crucial na determinação da rentabilidade é se as empresas podem captar o valor por elas criado para os compradores, ou se este valor é capitalizado por outros. A estrutura da indústria determina quem capta o valor. (PORTER, 1989, p.7)*

Descobrir como capitalizar os valores criados em uma empresa exige o entendimento do funcionamento do mercado, suas características, seu desenvolvimento e sua história. Desta forma, segue-se um breve histórico de como se deu tal evolução nos meios de pagamento eletrônicos, o que ajudará ao leitor a compreender o contexto do presente trabalho.

---

<sup>1</sup> *E-bussiness* – Negócios realizados através de meios eletrônicos

No decorrer do tempo, as formas de pagamentos das transações comerciais utilizadas pelo varejo sofreram sucessivas inovações. Tais inovações propiciaram ao mercado oportunidades para a exploração de ofertas de diferentes formas de pagamento, através da utilização de outros meios que não o recebimento “em espécie” ou com o cheque bancário tradicional.

O setor de cartões de crédito representa um exemplo de negócio que surgiu a partir desta oportunidade de formas de pagamento não convencionais. Este setor específico soube ir muito além do simples processo de pagamento que o originou, passando a oferecer serviços dos mais variados tipos a uma grande variedade de estabelecimentos, tais como lojas, bancos, restaurantes e também aos consumidores com os quais mantêm a relação comercial.

A tecnologia de meios de pagamento eletrônico continua em evolução constante. Novas possibilidades se apresentam a cada avanço das tecnologias de uso pessoal (tal como vem acontecendo com o telefone celular). A título de exemplo, duas tecnologias provocaram recente revolução no mercado: a) A utilização de “chips” (p.e., *smart cards*<sup>2</sup>); b) A comunicação móvel pessoal (telefonia celular), no que se refere ao uso de mensagens curtas (p.e., SMS – *Short Message System*<sup>3</sup>).

Para permanecer em um mercado em constante mutação, as empresas competem umas com as outras, utilizando-se de diferentes estratégias. A fim de não perder oportunidades num segmento tão difícil, devemos verificar se as novidades tecnológicas apresentadas ao mercado são inócuas, ou se produzem efetiva mudança de forças, e como se posicionam frente a estas forças.

*A importância de uma tecnologia para a concorrência não é uma função de seu mérito científico, ou de sua proeminência no produto físico. Qualquer uma das tecnologias envolvidas em uma empresa pode ter um impacto significativo sobre a concorrência. Uma tecnologia é importante para a concorrência se ela afetar de uma forma significativa a vantagem competitiva de uma empresa ou a sua estrutura industrial. (PORTER, 1989, p.154)*

---

<sup>2</sup> *Smart Cards* – Cartões com um componente eletrônico denominado “chip” que permite armazenar um volume de informações bastante superior aos dos cartões magnéticos, bem como a regravação de dados.

<sup>3</sup> *Short Message System* – Sistema de envio de mensagens com pequeno número de caracteres através de telefonia celular.

Com se vê, Porter (1989) já identificava que a importância da tecnologia é relativizada pela forma com que tal tecnologia afeta a cadeia, pois, para ele, as “inter-relações tecnológicas envolvem compartilhar atividades de desenvolvimento de tecnologias por toda a cadeia de valores (...)” (p.319). Ainda de acordo com esse autor, é importante entender, sob o foco das inter-relações tecnológicas, até que ponto uma tecnologia efetivamente se caracteriza como vantagem competitiva, uma vez que “(...) inter-relações verdadeiramente significativas são aquelas que envolvem tecnologias para o custo ou para a diferenciação dos produtos ou processos envolvidos.”(PORTER, 1989, p.319).

Esta consideração de Porter é fundamental para a análise de uma cadeia de valor como a dos meios eletrônicos de pagamento, na qual o desenvolvimento da tecnologia permeia todos os seus componentes, além de serem efetivamente muito importantes tanto para a diferenciação dos produtos, quanto para a melhoria dos processos necessários para a nova realidade que se vislumbra.

Além da tecnologia em si, para que seja possível atender às demandas deste mercado, uma série de atividades comerciais e processos envolvendo tal tecnologia, acontecem em segundo plano. São complexas infra-estruturas de rede de comunicação de dados e de negócios, interligando o mundo do pagamento eletrônico. Esta rede precisa ser analisada, já que não mais existem empresas individuais, mas sim complexas cadeias compostas por membros muito especializados. Este aspecto é particularmente apontado por Christopher:

*No novo mercado, discute-se muito que uma empresa já não concorre com outra individualmente, mas que agora são as cadeias de abastecimento que concorrem entre si(...)*

*(...) A organização em rede compreende uma cadeia complexa de ligações entre os membros em que cada um agrega valor por sua especialização, que pode ser oferecida como uma vantagem diferencial em uma determinada atividade. (CHRISTOPHER, 2000, p.38)*

Ainda na mesma direção, uma vez que o setor de meios eletrônicos de pagamentos envolve parcerias diversas e uma cadeia de valores que apresenta elos verticais de significação cada vez maior, deve-se verificar a coordenação e a configuração de tal cadeia e como os elos estão interagindo em prol da melhoria do desempenho global.

*Os elos entre as cadeias de valores dos fornecedores e a cadeia de valores de uma empresa propiciam oportunidades para a empresa intensificar sua vantagem competitiva. Normalmente, é possível beneficiar a empresa e os fornecedores influenciando a configuração da cadeia de valores dos fornecedores, para, em conjunto otimizarem o desempenho das atividades, ou melhorando a coordenação entre as cadeias de uma empresa e as cadeias dos fornecedores (...)*

*Os elos de canais são similares aos elos de fornecedor. Os canais possuem cadeias de valores pelas quais o produto da empresa passa. (...)*

*(...) Da mesma forma que com os elos do fornecedor, a coordenação e a otimização conjuntas com os canais podem reduzir o custo ou intensificar a diferenciação. (PORTER, 1989, p.47)*

A partir dessa consideração de Porter, verifica-se que a otimização dos canais pelos quais passam o produto da empresa (neste caso a transação eletrônica), através da revisão da logística e da visão da própria configuração da cadeia de valor, podem nos apresentar, neste momento, algumas oportunidades de exploração sob uma nova ótica do negócio, inclusive possibilitando que sejam incorporadas ao processo, como novos entrantes, empresas de áreas anteriormente estranhas ao mesmo, tal como o setor de telefonia celular.

Todavia, é preciso analisar não apenas como a cadeia de fornecedores se porta, mas também como se comportariam os consumidores frente a tais mudanças tecnológicas. Para embasar as análises, mais uma vez recorreremos aos registros de Porter (1989):

***Orientação tecnológica.*** *Compradores experientes com relação a transformações tecnológicas podem estar menos preocupados com alguns tipos de riscos de substituição, embora estejam extremamente cientes de outros que um comprador menos sofisticado em termos tecnológicos ignoraria.*

***Substituições prévias.*** *A segunda substituição pode ser mais fácil para um comprador do que a primeira, a não ser que a primeira tenha sido um fracasso. As incertezas do comprador quanto a se deve empreender uma substituição podem diminuir, se uma substituição anterior foi um sucesso, ou podem aumentar se uma substituição anterior resultou em dificuldade. (PORTER, 1989, p.154)*

Como a experiência do uso de tecnologia tem sido um sucesso, a propensão do comprador para se entregar a uma substituição seria amplamente favorável, de acordo com um bom número dos fatores relacionados por Porter.

Como foi visto até aqui, admite-se uma grande possibilidade de que o estudo venha a levar à identificação de novos entrantes ou, pelo menos, de produtos substitutos. Desta forma, será muito importante para o entendimento do setor de meios eletrônicos de pagamento, verificar como se deu tal movimentação neste mercado e que outros fatores

contribuíram para esta abertura, tudo isso sem perder de vista o contexto econômico em que se deu tal mudança.

Considerando, desta forma, a realidade das mudanças tecnológicas e a muito provável criação de oportunidades diversas, a presente pesquisa se propõe a responder às seguintes questões:

- 1) A evolução da logística dos processos de meio de pagamento apresentam ao mercado brasileiro de varejo novas oportunidades de negócio? (Setorial)**
  
- 2) Se positivo, quais são estas oportunidades para a expansão nas regiões metropolitanas, em particular de Belo Horizonte e do Rio de Janeiro? (Espacial)**
  
- 3) A partir da estabilização econômica (1994), do ambiente político e desenvolvimento tecnológico de então, houve abertura para novos entrantes? (Temporal)**

## 1.2 Objetivos da Pesquisa

O objetivo deste estudo é analisar a atual logística de serviços envolvida nos processos de meios de pagamento eletrônicos, sua evolução e tendências, buscando identificar novas oportunidades de negócio no mercado varejista brasileiro por meio da obtenção de vantagens competitivas.

Mais especificamente, pretende-se:

- ⇒ Realização de um estudo das inovações tecnológicas nos meios de pagamento.
  - Delimitado o período dos últimos dez anos, contar a história da inserção e da evolução dos meios de pagamento.
  
- ⇒ Análise comparativa das vantagens logísticas nos meios de pagamento.
  - O contexto do fluxo de informação;
  - Otimização dos canais de informação;
  
- ⇒ Análise de valor para o cliente através do aumento da percepção de benefícios das tecnologias nos meios de pagamento.
  - Novos canais de distribuição (p.e., *e-commerce*<sup>4</sup>);
  - A logística do marketing.

Com tais análises, espera-se responder às três questões da pesquisa anteriormente propostas, uma vez que será possível mostrar o quadro geral da situação do setor de meios eletrônicos de pagamento, identificar as atuais práticas e as formas com que os componentes da cadeia enxergam a si mesmo e aos demais elos, além de ser possível identificar quais são as mudanças que vêm ocorrendo e como as mesmas afetarão a cadeia como um todo. Tudo isso analisado sob a ótica da oportunidade oferecida pela estabilização econômica a que o Brasil se submeteu a partir de determinado período.

---

<sup>4</sup> *E-commerce*: Comércio eletrônico é toda transação comercial executada exclusivamente através de meios eletrônicos, sem a necessidade de interações com instalações físicas do vendedor para efetuar a compra.



### 1.3 Justificativa da Pesquisa

A importância da pesquisa está, em primeiro lugar, na relevância do objeto de estudo, dada a abrangência de sua influência, pois os serviços de meios eletrônicos de pagamentos permeiam considerável parcela da economia, em especial a voltada para o varejo e pagamentos de pequenos e médios valores monetários. Sendo o setor altamente exposto à competição, ele depende do bom entendimento das inovações tecnológicas para posterior aplicação na criação de valor para o cliente.

Outro ponto relevante é a população estudada, ou seja, tanto o setor de varejo, em especial os supermercados e as grandes lojas, quanto o sistema bancário (o qual é, ao mesmo tempo, cliente e fornecedor de serviços neste segmento), utilizam-se fortemente dos meios de pagamento eletrônico. Estamos, portanto, tratando de um assunto que afeta diretamente, o cotidiano dos clientes destes segmentos, ou seja, milhões de consumidores finais, ávidos por novas soluções que facilitem suas transações comerciais e financeiras diárias. Um mercado, enfim, nada desprezível.

Muito importante também são as consequências das mudanças das condições de segurança e da agilização das trocas de informação na cadeia logística, facilitando sobremaneira o fluxo de produtos e de serviços.

Ainda sobre a importância do segmento, sabemos que o sistema bancário brasileiro apresentou uma considerável modernização do parque tecnológico quando tivemos acesso à tecnologia mundial de informática (1990-1995). Anteriormente, apesar de já haver uso da tecnologia disponível, havia um crescimento lento devido à política de substituições de importações. Em seguida (1995-1996), passou por forte processo de reestruturação financeira através da intervenção federal (PROER), o que resultou na implementação de estruturas administrativas e operacionais mais eficientes nestes estabelecimentos. A conjunção destas duas situações serviu de base para alavancar as inovações dos meios de pagamento, uma vez que são os bancos um dos grandes usuários destes serviços. O estudo poderá apresentar dados relevantes sobre esta questão.

Para identificar estratégias adequadas, não basta analisar a situação econômica a que se está exposto. É preciso tratar igualmente das estratégias competitivas dos concorrentes. Neste particular, D’aveni (1995) considera que uma determinada estratégia de preço e qualidade não pode ser considerada de baixo custo ou diferenciada, sem se conhecerem as posições dos concorrentes. Assim, este estudo permitirá mapear a situação atual da logística de meios de pagamento eletrônico nas áreas metropolitanas brasileiras, apresentando sua história e desenvolvimento, identificando os principais participantes, sua forma de atuação, a tecnologia utilizada e os serviços oferecidos.

Como implicação prática deste mapeamento, a pesquisa poderá prover informações sobre as novas tecnologias, tendências e oportunidades, podendo vir a servir como subsídio para o desenvolvimento de novas iniciativas dentro do setor, em especial para os possíveis “novos entrantes”, bem como identificar oportunidades de análise da cadeia de valor para os já estabelecidos.

A relevância teórica desta pesquisa está no fato de que o estudo exigirá o desenvolvimento da verificação do funcionamento de, pelo menos, quatro assuntos de relevância na Administração. O diagrama abaixo demonstra uma macro-visão do setor, no qual indicamos cada um desses assuntos que terão sua teoria estudada.

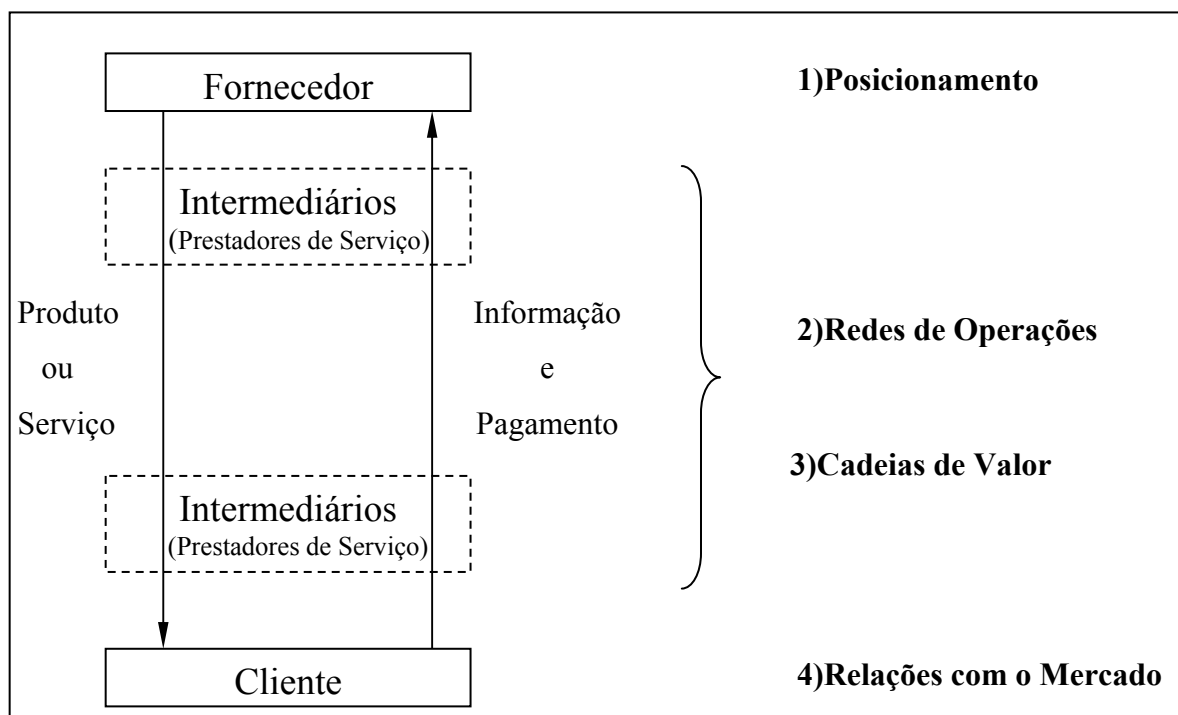


FIGURA 1 – DIAGRAMA DE INTERAÇÕES

Cada um dos assuntos de importância para a Administração será estudado sob determinado enfoque e poderá ser encontrado de acordo com a divisão abaixo:

O “Posicionamento Estratégico” será estudado no item 2.1 - “SETOR - Análise do Posicionamento Estratégico do Setor” –, com foco na análise das cinco forças competitivas apresentadas por Porter.

As “Redes de Operações” serão estudadas em conjunto com as “Cadeias de Valor”, e aparecerão em todo o processo, uma vez que se inserem de forma absoluta no contexto do setor de meios eletrônicos de pagamento. A abordagem mais direta se verificará no item 2.2 - “MERCADO - Análise do mercado e os participantes da cadeia de valor.”

“Relações com o Mercado” serão analisadas do ponto de vista do consumidor final no item 2.3 - “CLIENTES - Análise de mercado sob a ótica do cliente final.”

A importância do assunto remete a um estudo a ser realizado de forma científica, sendo, portanto, necessário explicitar hipóteses que permitam sua verificação adequada.

## **1.4 Hipóteses da Pesquisa**

Foi apresentada uma série de impressões iniciais sobre as questões dos meios eletrônicos de pagamento, para as quais serão buscadas respostas. Tais respostas aos problemas apresentados tornam-se melhor estudadas se apresentadas em forma de hipóteses a serem testadas. Uma a uma, as hipóteses correlatas aos problemas de investigação deste trabalho de pesquisa são:

**H1:** Existe uma nova logística de serviços, derivada da inovação tecnológica, sendo oferecida para a utilização pelos componentes da cadeia de meios de pagamentos eletrônicos.

**H2:** Esta nova logística traz consigo uma oportunidade de inovação de valor que pode se aliar à inovação tecnológica para a criação de valor para o cliente.

**H3:** Se a estabilização econômica possibilitou condições ambientais propícias à absorção de tecnologia, então se abrem oportunidades para novos entrantes neste mercado, em especial, como complementadores da estrutura tecnológica anterior.

## **1.5 Estrutura do trabalho**

O **Capítulo 1** apresenta o problema de pesquisa, identifica seus objetivos, justifica sua importância e explicita as hipóteses a serem estudadas.

O **Capítulo 2** apresenta a fundamentação teórica concomitantemente com a apresentação dos objetivos específicos relacionados à apresentação do contexto histórico e de apresentação do setor para o leitor.

O **Capítulo 3** apresenta a metodologia de pesquisa adotada.

O **Capítulo 4** apresenta os resultados da pesquisa por meio do enfoque comparativo dos dados obtidos e a discussão via confronto entre as hipóteses levantadas, buscando responder às três questões de problema propostas na página 21.

O **Capítulo 5** traz as conclusões do trabalho, limitações, objetivos alcançados, bem como recomendações para trabalhos futuros.

## **Capítulo 2**

### **Fundamentação Teórica**

## Capítulo 2 – Fundamentação Teórica

### 2.1 SETOR - Análise do Posicionamento Estratégico do Setor

Uma transação comercial, que faz uso do processo de pagamento eletrônico, compõe-se basicamente de uma transação entre “fornecedor” e “consumidor”, estabelecida através da ação de inúmeros intermediários que viabilizam e realizam o fluxo de “produtos e serviços” na direção do fornecedor para o consumidor e o fluxo de “informação e pagamentos” na direção contrária.

Cinco grandes blocos podem ser destacados nesta transação: os *bancos*, instância final onde praticamente todo tipo de pagamento eletrônico irá transitar; as *redes de captura*, que possibilitam que um pagamento efetuado por meio de um dispositivo físico qualquer, chegue ao “elemento de ligação”; o *elemento de ligação*, assim chamada aquela empresa que disponibiliza uma tecnologia qualquer de controle e gerência do pagamento eletrônico; o *varejista*, dono do ponto comercial onde se realiza a transação (ainda que virtualmente via um *site*<sup>5</sup> da *internet*<sup>6</sup>) e o *consumidor*, cliente final de um dos componentes da cadeia, seja ele do banco, do varejista ou diretamente do elemento de ligação.

Estabelecido este breve preâmbulo sobre o funcionamento do setor, serão analisadas as estratégias de seus componentes, inicialmente sob a ótica de Porter e posteriormente complementadas por outros autores.

Porter (1992, p.11) propõe uma abordagem segundo a qual o potencial de lucro de um setor depende de cinco forças competitivas básicas deste setor (figura 1) e a chave da competição eficaz estaria na empresa encontrar uma posição no mercado a partir da qual possa influenciar estas forças em seu benefício.

As cinco forças competitivas relacionadas por Porter (1992) são:

---

<sup>5</sup> *Site*. Localização da área lógica da empresa disponibilizada aos clientes, parceiros e/ou público em geral na Internet.

<sup>6</sup> *Internet* – Rede mundial de computadores

- O setor competindo por uma posição entre os concorrentes existentes;
- Poder de barganha dos Fornecedores;
- Poder de barganha dos Clientes;
- A ameaça de novos entrantes;
- A ameaça de produtos ou serviços substitutos.

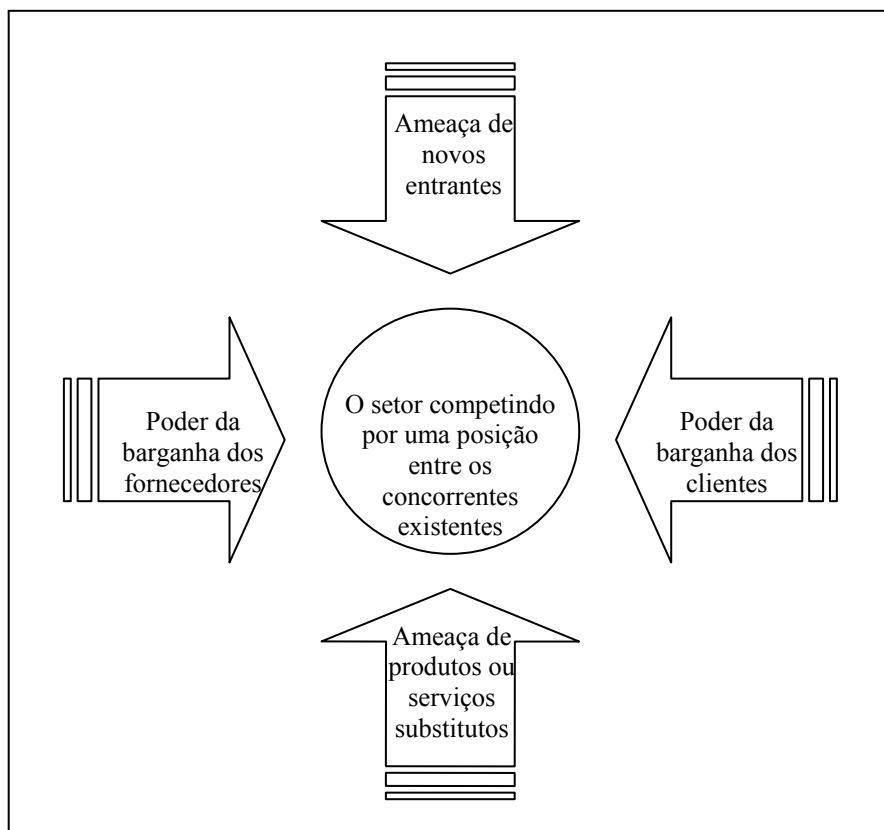


FIGURA 2 – FORÇAS QUE GOVERNAM A COMPETIÇÃO EM UM SETOR INDUSTRIAL

FONTE: Porter (1992)

Utilizaremos este modelo para identificar como tais forças afetam o posicionamento estratégico no setor em estudo.

### **O setor competindo por uma posição entre os concorrentes existentes**

Há em cada setor uma competição entre os concorrentes existentes por uma melhor posição dentro do mesmo. Porter (1992, p.21) afirma que a rivalidade entre concorrentes existentes toma a forma de uma corrida pela posição, com táticas de competição de preço, lançamentos de produtos e golpes de publicidade. Esta rivalidade intensa está relacionada com a presença de uma variedade de fatores, tais como:

- Os concorrentes são numerosos ou aproximadamente iguais em porte e poder;
- Os custos fixos são altos (ou os produtos perecíveis), criando uma forte tentação para reduzir preços;
- A capacidade é normalmente aumentada por grandes incrementos;
- As barreiras de saída são elevadas.

A partir da análise da situação interna do setor, pode-se verificar mais claramente como os competidores se inserem no contexto geral do mercado e as estratégias de defesa x ataque a serem desenvolvidas frente a esta e a outras forças.

Especificamente no setor, e mais ainda no seu segmento bancário, existe uma situação de numerosos concorrentes, sendo um menor número deles de iguais porte e poder, suficientes para manter uma concorrência acirrada. Neste segmento, a corrida pela posição se dá muito mais pelo lançamento de novos produtos e sua conjugação com golpes de publicidade do que pelo critério de preço.

Todavia, é comum que um banco participe em mais de um ponto da cadeia de pagamento eletrônico, ao utilizar tecnologias disponibilizadas por algum “elemento de ligação” (p.e. oferecendo cartões de crédito). Nestes casos, verifica-se, fortemente, a combinação das três táticas descritas por Porter (1992), inclusive a da competição por preço.

No segmento que denominamos “elementos de ligação”, incluem-se as “bandeiras” de cartão de crédito, tais como VISA, MASTERCARD e AMEX. Tal segmento apresenta um número bastante reduzido de concorrentes, preços pouco diferenciados e as táticas se concentram basicamente no lançamento de novos produtos e na publicidade



intensiva. Estas bandeiras oferecem, além do cartão de crédito, a possibilidade de se efetuarem débitos em conta corrente, através de convênios com os bancos e com os varejistas. Este segmento, como foi dito, é dominado por poucas empresas e mais concentrado do que o setor para o qual fornece. Os clientes (lojas e bancos) possuem custos fixos consideráveis para trocar de fornecedor, e são pressionados por seus clientes finais a oferecer os serviços que são divulgados na mídia. O segmento dos “elementos de ligação” enquadra-se no modelo como um grupo fornecedor poderoso.

As “redes de captura” compõem um segmento similar em termos do pequeno número de concorrentes de porte, pois se derivaram, em sua maioria, das “bandeiras” originais. Assim, a VISANET originou-se da VISA e a Redecard originou-se da Mastercard, sendo estas as duas maiores redes de captura com atuação em nível global, complementadas, no Brasil, pelas redes dos maiores bancos e pela rede da TECBAN, que agrega numerosos bancos e pontos de presença no país. Neste segmento, em especial, a concorrência, assim como o explicitado por Porter (1992), apresenta uma forte tendência de reduzir preços, devido à associação de dois fatores citados por ele: os custos fixos são altos e a capacidade é normalmente aumentada por grandes incrementos, em especial, quando da mudança de tecnologia, que exige pesados investimentos.

O segmento varejista, cliente dos demais citados anteriormente, acaba por se encontrar em uma posição em que a oferta dos serviços de pagamento eletrônico a seus clientes finais é uma questão na qual a adequada conjugação das táticas de preço, lançamentos de produtos e golpes de publicidade, citadas por Porter (1992), representa o diferencial final para uma parcela de seus clientes (usuários finais dos meios de pagamento).

Praticamente todos os envolvidos no setor enfrentam a barreira de saída representada pelos altos custos dos investimentos já realizados no processo.

### **Poder de barganha dos Fornecedores e Compradores**

Fornecedores e compradores exercem forte influência em qualquer setor. De acordo com Porter (1992), os fornecedores podem exercer poder de barganha sobre os participantes de um setor, aumentando os preços ou reduzindo a qualidade das mercadorias e

serviços adquiridos, assim como os clientes podem forçar os preços para baixo, além de demandar maior qualidade ou melhores serviços, jogando um concorrente contra o outro.

Resumimos, no quadro 1, as situações em que cada um destes grupos se encontra em situação de maior poder, segundo visão de Porter (1992, p.17):

### QUADRO 1

#### SITUAÇÕES DE PODER FORNECEDOR X COMPRADOR

Grupo Fornecedor Poderoso	Grupo Comprador Poderoso
Dominado por poucas empresas e mais concentrado do que o setor para o qual fornece.	For concentrado ou fizer compras em grandes volumes.
Seu produto for peculiar, ou pelo menos diferenciado, ou se tiver custos repassados embutidos. Custos repassados embutidos são custos fixos que os compradores enfrentam ao trocar de fornecedores (p.e., software de computadores e plantas industriais conectadas).	Os produtos que compra do setor constituírem um componente de seu produto e representarem uma fração significativa de seu custo.
	Os produtos que compra do setor forem padronizados ou não diferenciados.
Não for obrigado a competir com outros produtos para a venda no setor.	Se obtiver lucros baixos, que criam um grande incentivo a reduzir custos de compra.
Se impuser uma ameaça razoável de integrar ainda mais as atividades de seu segmento de negócio. Isto coloca uma barreira à capacidade do setor de melhorar seus termos de compra.	Os compradores apresentarem uma ameaça plausível de se integrarem na retaguarda para fazerem eles mesmos o produto do setor
	O produto do setor for de pouca importância para a qualidade dos produtos ou serviços dos compradores.
Setor não apresentar clientela importante para o grupo fornecedor.	O produto do setor não apresentar economia para o comprador.

FONTE: Adaptação do Autor a partir de Porter (1992, p.17)

Mais uma vez, o estudo de como essa “batalha” se desenvolve, e suas implicações no setor, é capaz de auxiliar na identificação das estratégias indicadas para cada um dos concorrentes.

Dentro do setor estudado, existe certo equilíbrio entre as forças dos cinco grandes grupos citados. De certa forma, isso ocorre devido à alternância de papéis entre os envolvidos que, hora são fornecedores, hora são clientes. Processos de reciprocidade rapidamente se conformam nestas relações.

Tem-se notado uma pressão maior dos grandes varejistas sobre as redes de captura, agindo inclusive com ações de boicote ao uso de cheques eletrônicos de forma a forçar a redução das margens destes elementos da cadeia. A qualidade mínima exigida já não é diferencial e os grandes varejistas possuem um forte poder de influência junto a seu público. Sob este aspecto, Porter (1992, p.19) já escrevia:

*Os consumidores tendem a ser mais sensíveis a preços se estiverem comprando produtos que não são diferenciados, que sejam caros relativamente às suas rendas e de um tipo onde a qualidade não seja particularmente importante. O poder de compra dos varejistas é determinado pelas mesmas regras, com um adicional importante. Os varejistas podem ganhar poder de barganha significativo sobre os fabricantes quando conseguem influenciar as decisões de compras dos consumidores. (PORTER, 1992, p.19)*

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

Para Porter (1992), a severidade da ameaça de novos entrantes depende das barreiras atuais e da reação dos concorrentes existentes, ou seja, o que os entrantes esperam encontrar em termos de resistência.

As seis grandes fontes de barreiras elencadas por esse autor para os entrantes são:

- *Economias de escala* – Forçam o entrante a já entrar com escala grande e adequada ou a aceitar conviver com uma determinada desvantagem em custos;
- *Diferenciação de produto* – Força novos entrantes a gastarem pesadamente para vencer a lealdade dos clientes às marcas já existentes;
- *Necessidades de capital* – A necessidade de altos investimentos para competir cria barreiras para os novos, particularmente, se o capital é requerido para gastos irrecuperáveis em publicidade agressiva ou em pesquisa e desenvolvimento;
- *Desvantagens de custo independente do porte* – Vantagens da curva de aprendizado, da tecnologia proprietária, do acesso a melhores fontes de matéria-prima, patentes, subsídios oferecidos pelo governo, etc.;
- *Acesso a canais de distribuição* – Os concorrentes estabelecidos já encontram problemas graves neste item, ao brigar pelos pontos de distribuição. Os novos encontram, obviamente, ainda mais dificuldades. Algumas vezes a barreira é tão alta, que é preciso que o novo concorrente crie seus próprios canais;

- *Política governamental* – O governo pode limitar ou mesmo coibir a entrada a setores sujeitos a controle estatal. Pode também colocar barreiras indiretas através de padrões ambientais e regulamentações de segurança.

Os novos entrantes precisam atentar para essas barreiras de entrada no setor, analisando adequadamente suas reais implicações. Entretanto, Porter (1999, p.33) também alerta para as oportunidades que se apresentam para aqueles que julgarem possuir suficientes condições de ingressar no setor, quando ressalta que a barreira de entrada pode ser demolida por inovações no produto ou no processo, dando origem a tecnologias substancialmente diferenciadas, iniciando, desta forma, uma curva de experiência de todo nova. Os novos entrantes seriam capazes de saltar por cima dos líderes do setor e apear na nova curva de experiência, na qual os líderes não estariam bem posicionados.

Assim, a despeito das barreiras anteriormente citadas, Porter apresenta mais algumas considerações sobre como novos entrantes podem se colocar no setor, através da identificação de novos posicionamentos estratégicos:

*Em princípio, as empresas estabelecidas e os novos empreendedores enfrentam os mesmos desafios na descoberta de uma posição estratégica. Na prática, os novos entrantes desfrutam de uma vantagem. Geralmente, os posicionamentos estratégicos não são óbvios e sua descoberta exige criatividade e insight. Os novos entrantes muitas vezes descobrem posições únicas que estavam disponíveis mas eram simplesmente ignoradas pelos concorrentes estabelecidos. (PORTER, 1999, p.54)*

Especificamente no setor, tem-se notado a preparação de uma grande incursão da empresas de telecomunicação como novos participantes do mercado. As mesmas eram, até então, apenas provedoras de serviços para as “redes de captura” estabelecerem comunicação entre seus equipamentos de captura situados nos varejistas (como POS/PDV<sup>7</sup>) e os “elementos de ligação,” provedores dos serviços de pagamento. No entanto, com o advento de tecnologias de comunicação pessoal móvel, as “teles”<sup>8</sup> passaram a oferecer mais uma opção de forma de pagamento local pelo cliente (via telefone celular com chip), mais uma opção de pagamento da conta mensal (via conta de telefone ou cartão pré-pago) e também como “elemento de ligação” e canal de distribuição, ao fornecer sistemas de gestão destes pagamentos.

---

<sup>7</sup> POS/PDV – Point of Sale ou Terminal de Ponto de Venda – Terminais alocados nas lojas, por onde são colhidos os dados dos clientes, através de cartões ou digitação.

Esta é, claramente, uma situação das chamadas “condições de mudança”, oriundas do mercado ou da evolução da tecnologia ou, em particular, das novas necessidades da sociedade, provocadas por sua evolução. Abaixo, pode-se verificar como Porter identifica tais condições.

*Surgem novos grupos de consumidores e de ocasiões de compra; com a evolução da sociedade, aparecem novas necessidades, criam-se novos canais de distribuição, desenvolvem-se novas tecnologias, novos equipamentos e sistemas de informação tornam-se disponíveis. Quando ocorrem as mudanças, os novos entrantes, livres e desembaraçados do ônus da longa tradição no setor, têm condições de perceber com mais facilidade o potencial de uma nova forma de competição. Ao contrário dos concorrentes estabelecidos, os recém-chegados são mais flexíveis, pois não enfrentam a necessidade de conciliações com as atividades atuais. (Porter, 1999, p.54)*

Continuando a estudar como se dá a entrada de novos concorrentes, encontra-se, em Porter (1989, p.251), uma referência ao processo de substituição: “a substituição é um processo pelo qual um produto ou serviço suplanta outro ao desempenhar uma função ou funções particulares de um comprador”. Todas as indústrias enfrentam a ameaça da substituição.

A importância dos produtos substitutos, no que se refere à rentabilidade das empresas, reside no fato de que tais produtos colocam um teto nos preços da indústria. Ao mesmo tempo, a substituição desempenha um papel proeminente na determinação da demanda de uma empresa e da indústria.

Neste particular, utilizamos como uma das referências, as diferentes situações apresentadas por Porter (1999, p.54), segundo o qual “é possível pensar a competição estratégica como o processo de perceber novas posições, cativando os clientes já atendidos por posições existentes ou atraindo novos clientes para o mercado”.

Porter (1992, p.157) trata a tecnologia como um importante elemento na conquista de posições privilegiadas no mercado: “a tecnologia afeta a vantagem competitiva se tiver um papel significativo na determinação da posição do custo relativo ou diferenciação”. Esta posição de Porter vem confirmar nossa percepção do valor da tecnologia. No entanto, o

---

<sup>8</sup> Teles – Empresas fornecedoras de sistemas de telecomunicação ou telefonia.

mesmo Porter salienta que a decisão de uma empresa se tornar líder tecnológica, ou seguidora, passa pela escolha entre buscar a diferenciação ou os baixos custos, respectivamente.

Nosso trabalho parte da premissa de que a criação das oportunidades no setor ocorre a partir do uso da tecnologia disponível. Assim sendo, precisamos considerar que as empresas que buscarão tais oportunidades, neste primeiro momento, estão inseridas no primeiro perfil estratégico, ou seja, o da busca da posição de mercado através do uso da diferenciação (quando analisadas pelo modelo de Porter).

### **Estratégia de posicionamento e de crescimento**

As empresas do setor parecem adotar diferentes estratégias de gestão, buscando se diferenciar das demais através de iniciativas de marketing e de posicionamento que permitam criar vantagens competitivas.

O setor de meios eletrônicos de pagamentos é fortemente focado em serviços e em redes de valor agregado. Apesar de termos focado o estudo inicial na análise das cinco forças, que também incidem sobre o setor, notadamente verificamos no pensamento de Porter um grande foco no produto. Desta forma, a partir da consideração de Hax e Wilde II, buscou-se complementar, com outros autores, abordagens que permitissem uma melhor explicação para o setor dos meios de pagamentos eletrônicos.

Segundo Hax e Wilde II (2002, p.65),

*A estrutura estratégica contemporânea mais influente, adotada por Michael Porter, baseia-se em dois caminhos exclusivos para competir: baixo custo ou diferenciação. Embora baixo custo e a diferenciação exijam estratégias razoavelmente distintas, os dois estão centrados na economia do produto ou no fornecimento do 'melhor produto'. Os clientes são atraídos por um preço baixo ou pelas características diferenciais do produto, que vão além do preço.*

Porter (*apud* D'aveni, 1995, p.35), apresenta três estratégias genéricas para criar vantagens. Na primeira, liderança global nos custos, a empresa deve enfatizar a eficiência e reduzir custos. Na segunda, a diferenciação, deve-se criar um produto com qualidades

distintas que estejam percebidas como peculiares. Na terceira, o foco cai na segmentação de mercado.

Todavia, o próprio Porter, ao observar que as fontes de vantagem em preço e qualidade estão em constante evolução, reconhece a instabilidade dessas estratégias genéricas e a necessidade de modelos mais dinâmicos para explicar os movimentos competitivos em preço e qualidade. Desta forma, buscamos outras abordagens sobre estratégia que permitam analisar de forma mais completa o setor em sua complexidade.

Um modelo complementar é apresentado por Treacy e Wiersema (1998), os quais afirmam que a empresa deve investir em uma das três disciplinas de valor seguintes:

- excelência operacional,
- liderança por produto e
- intimidade com o cliente.

Tais disciplinas são explicadas por Treacy e Wiersema:

*Por excelência operacional, queremos dizer prover os consumidores com produtos ou serviços confiáveis a preços competitivos, entregando-os como mínimo de dificuldade ou inconveniência. Por liderança de produto, queremos dizer prover produtos que continuamente redefinem o estado da arte. E por intimidade com o cliente, queremos dizer vender ao consumidor uma solução completa, não apenas um produto ou serviço. (TREACY E WIERSEMA, 1998, p.5)*

Esses autores afirmam que as empresas bem sucedidas se concentram em oferecer aos seus clientes um desempenho superior naqueles atributos que eles mais valorizam. Cada uma destas disciplinas cria um valor específico para os clientes e a tarefa das empresas é determinar qual desses valores é o desejado pelos seus clientes, investindo nesta direção.

Hax e Wilde II (2002) apresentam o modelo DELTA, que permite uma visão mais abrangente das situações em que as empresas estão inseridas nos dias atuais (FIGURA 3). Neste trabalho, a abordagem “Soluções para o cliente”, sugerida por esses autores, tem especial importância, uma vez que esta é a opção estratégica em que se inserem as oportunidades que as novas tecnologias e o processo de logística, permitirão explorar.

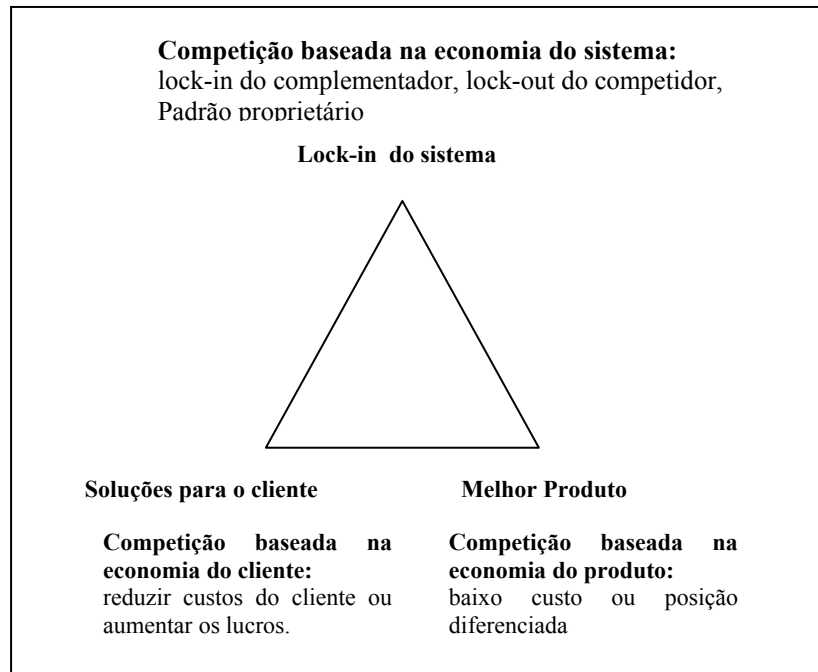


FIGURA 3 – MODELO DELTA  
 FONTE: Hax e Wilde II, 2002, p.68

*A opção estratégica de soluções para o cliente baseia-se em uma oferta mais ampla de produtos e serviços que satisfaça a maior parte das necessidades do cliente, senão todas. Aqui, o foco está na economia do cliente e não na economia do produto. Uma empresa poderia oferecer um grande pacote de produtos e serviços almeçados e customizados para as necessidades de um cliente específico. Sob este aspecto, a medida de desempenho mais relevante dessa opção é a participação de mercado do cliente. (HAX E WILDE II, 2002, p.68)*

Considerando que “melhor produto” já está suficientemente tratado em Porter (1989), analisamos a seguir a opção de “lock-in do sistema”, pois esta é especialmente importante de ser analisada no setor (como será exemplificado em Hax e Wilde II no caso da American Express). Ainda segundo Hax e Wilde II (2002), essa opção estratégica tem o escopo mais amplo possível. Não focalizando só o produto ou o cliente, mas considerando todos os jogadores significativos no sistema que contribuem para a criação de valor econômico.

Na opção “lock-in” do sistema, a ligação entre as partes desempenha um papel muito influente. A empresa está particularmente interessada em nutrir, atrair e manter os chamados “complementadores”, além dos participantes normais do setor. Um complementar é apresentado como não sendo um competidor, mas sim um fornecedor de produtos e serviços que aumenta a oferta da empresa.



Um dos exemplos de “*lock-in*” encontrados na literatura relaciona-se diretamente com o mundo dos meios de pagamentos eletrônicos. Trata-se de uma breve análise do mercado disputado entre American Express, Visa e Mastercard.

*Os serviços financeiros são outra indústria onde surgiram padrões e são a força determinante do sucesso competitivo. Os jogadores mais importantes do sistema de cartões de crédito são comerciantes, cartões, consumidores e bancos. No início, a American Express dominava o mercado, embora com um cartão de débito, e não um cartão de crédito. Sua estratégia era servir altos executivos, especialmente os que viajavam para o exterior. conhecido slogan: ‘Não saia de casa sem ele’, e diversos escritórios da American Express espalhados pelo mundo ajudaram a Amex a alcançar algo próximo da posição de soluções para o cliente. Garantir a aceitação do cartão por muitos comerciantes, não fazia parte da estratégia da Amex. Por outro lado, a Visa e a Mastercard planejaram um sistema aberto, disponível para todos os bancos, e buscaram agressivamente todos os comerciantes, em parte cobrando-lhes taxas menores. Criaram um círculo vicioso – os consumidores preferem cartões aceitos pela maioria dos comerciantes, e os comerciantes preferem o cartão utilizado pela maior parte dos clientes. Essa estratégia culminou com um forte lock-in do sistema e um padrão proprietário alcançado pela Mastercard e Visa. Hoje, Visa e Mastercard representam mais de 80% dos cartões em circulação. (HAX E WILDE II, 2002, p.75)*

Posições de *lock-in* podem levar a conflitos com os órgãos reguladores, como citam Hax e Wilde II (2002, p.76), “*É interessante observar que, no momento, Microsoft, Intel, Visa e Mastercard estão sob ameaças de processos judiciais no Departamento de Justiça dos Estados Unidos. O poder excessivo pode levar a abusos que chamam a atenção de órgãos reguladores.*”

Ainda mais um autor, WRIGHT (2000), chama a atenção para a possibilidade da análise das forças ser muito restrita quando usada em setores de alta complexidade nos quais ocorrem grandes inovações:

*Embora um exame das cinco forças simplifique o entendimento das empresas de um setor, as suposições precedentes são bastante violadas em muitos setores atuais altamente complexos. A pressão para o aumento da eficiência e para a inovação no decorrer das últimas duas décadas aumentou de tal forma que a análise de um setor não revela plenamente o que determina o desempenho de uma empresa. Às vezes pode ser vantajoso abandonar as suposições do modelo de cinco forças e examinar o desempenho de uma empresa no contexto de um conjunto de players, que não estão confinados em um único setor. (WRIGHT, 2000, p.71)*

Apresentada a teoria geral, verificamos que, especificamente no setor, podemos verificar a ocorrência de quase todas as estratégias citadas até aqui. Se, por um lado, o *lock-in* da American Express se mostrou inadequado, por outro, o crescimento da Visa e Mastercard deu-se através de amplo trabalho de construção de uma cadeia de valores que fez chegar ao

consumidor final a percepção de valores agregados ao produto, atendendo ao enunciado da intimidade com o cliente apresentado, ou seja, o de vender ao consumidor uma solução completa, não apenas um produto ou serviço.

Para que possamos verificar a estratégia de posicionamento das empresas frente às mudanças tecnológicas e de logística no setor estudado, devemos observar como o ambiente influencia as possíveis oportunidades no setor, pois, segundo Wright (2000), a administração estratégica envolve três níveis de análise: *O macroambiente da empresa, o setor em que ela opera e a empresa em si.*

Até aqui, estudamos o comportamento do setor, sob a ótica de Porter, e não contemplamos o estudo da “empresa em si”, por não se tratar o presente trabalho de um estudo de caso. Para finalizar a análise do posicionamento estratégico sob a ótica de Wright, resta-nos verificar o *Macroambiente* da empresa (ou setor):

*Todas as empresas são afetadas por quatro forças macroambientais: as político-legais, as econômicas, as tecnológicas e as sociais. Embora algumas vezes organizações muito grandes (ou várias empresas associadas tendem a influenciar a legislação ou, por meio de pesquisa e desenvolvimento (P&D), abram caminho para mudanças tecnológicas ou sociais, essas forças macroambientais não estão, em geral, sob controle direto das organizações. Portanto, o objetivo da administração estratégica é criar condições para que a empresa opere com eficácia diante de ameaças ou restrições ambientais e possa também capitalizar as oportunidades oferecidas pelo ambiente. (WRIGHT, 2000, p.47)*

Oportunidades oferecidas pelo ambiente, em especial a disponibilidade de novas tecnologias e a mudança do público que já passa a utilizar a tecnologia como algo inerente ao seu dia a dia, não faltam neste mercado. Assim, as estratégias precisam levar em consideração tais oportunidades.

Uma estratégia de crescimento bastante utilizada foi a criação dos cartões múltiplos, ou seja, um único “plástico” que tem funções de cartão de crédito, de débito, de garantia de cheques, etc. Note-se que, ao optar por um determinado fornecedor, o consumidor final embute em seu cartão um custo de troca significativo, estratégia esta mais voltada mais para o *lock-in* do sistema.

Na verdade, as estratégias de posicionamento do setor parecem buscar as três disciplinas de valor apresentadas, sendo que a procura da “excelência operacional” continua

sendo uma constante. Milhões de reais são gastos com processos de melhoria, em especial na adequação das redes de captura de dados envolvidas, nas quais os terminais de ponto de venda passam por freqüentes atualizações e todos os processos são altamente informatizados e automatizados.

A “liderança por produto” é conquistada - e perdida - em prazos muito curtos, como será discutido adiante, na análise do mercado e dos participantes da cadeia de valor, o que não invalida a estratégia da inovação e da busca do estado da arte dos produtos.

Sob o foco misto da “intimidade com o cliente” e novamente tentando um *lock-in*, o que vem crescendo no setor, são as parcerias estratégicas com as grandes lojas de departamento, supermercados e redes de drogarias - empresas que possuem um alto volume de clientes finais - que efetuam suas compras por meios eletrônicos. Estes antigos clientes de grande porte (agora parceiros) estão cada vez mais participando das definições de novos processos de pagamento eletrônico, sendo, por este motivo, objeto deste estudo.

## **2.2 MERCADO - Análise do mercado e os participantes da cadeia de valor**

A partir da visão de Porter (1989) sobre a forma como os produtos passam pelas diversas cadeias de valores, consideramos importante estudar as cadeias de valores envolvidas, pois acreditamos que, exatamente sob esta ótica, poderemos vir a encontrar como o uso da tecnologia e da logística oferecida poderão apresentar oportunidades de mercado. Segundo Porter (1989):

*Muitos produtos passam pelas cadeias de valores dos canais a caminho do comprador. Sabemos que os canais executam atividades que afetam o comprador e também influenciam as atividades da própria empresa. O produto de uma companhia torna-se eventualmente parte da cadeia de valores de seu comprador. A base final para a diferenciação é o papel de uma empresa e de seu produto na cadeia de valores do comprador, que determina as necessidades deste. A obtenção e a sustentação de uma vantagem competitiva dependem da compreensão não só da cadeia de valores de uma empresa, mas também do modo como a empresa se enquadra no sistema de valores geral. (PORTER, 1989, p31-32).*

Mais uma vez, importa ressaltar que o presente estudo não retrata a situação de uma única empresa, mas de uma série de empresas interligadas, formando uma cadeia de prestação de serviços até a ponta final do consumidor - o cliente final da cadeia, que efetuará suas compras nos estabelecimentos. Desta forma, ocorrem dentro da cadeia, sucessivas

relações de percepção de valor em cada relação cliente x fornecedor e uma percepção de valor global que envolve o resultado para o cliente final e o último nível de prestação de serviços.

Porter (1989) discute a questão da cadeia de valores. Segundo ele, a cadeia de valores exibe o valor total e consiste em margem e atividades de valor. A margem é a diferença entre o valor total e o custo coletivo da execução das atividades de valor.

Uma cadeia de valores de um setor ou da indústria é demasiadamente ampla, porque pode encobrir importantes fontes de vantagem competitiva. O modo como cada atividade de valor é executada irá determinar sua contribuição para as necessidades do comprador e a conseqüente diferenciação do serviço.

A criação de valor para o comprador é importante fator de diferenciação. Tal criação se dá através do impacto de uma empresa sobre a cadeia de valores do comprador. Cria-se valor quando uma empresa cria vantagem competitiva para seu comprador – reduz o custo do comprador ou eleva-lhe o desempenho, sendo necessário, contudo, que o valor criado para o comprador seja percebido por ele, a fim de que o fornecedor seja recompensado com um preço-prêmio. Desta forma, as empresas devem preocupar-se em comunicar adequadamente seu valor aos compradores, por meios como a propaganda e a força de venda.

A proximidade com o cliente, trazendo-o para uma posição de complementação é uma estratégia muito utilizada por empresas, o que fomenta a interação entre todos os componentes da cadeia dos meios eletrônicos de pagamento. O desenvolvimento desta abordagem, exige a participação do cliente de forma muito efetiva. Sobre esta questão discorrem Hax e Wilde (2002):

*A ligação com o cliente, obtida através de uma grande proximidade com o mesmo, permite que a empresa preveja suas necessidades e trabalhe conjuntamente para desenvolver novos produtos. A ligação é ampliada através do aprendizado e da customização. O aprendizado tem efeito duplo: o investimento feito pelo cliente para aprender a usar um produto ou serviço pode representar um custo de troca significativo; o aprendizado sobre as necessidades do cliente aumentará a capacidade da empresa em satisfazer suas exigências. Ambos exercem um impacto positivo sobre o relacionamento final. Muitas vezes essa opção estratégica exige o desenvolvimento de parcerias e alianças, que poderiam incluir outros fornecedores, concorrentes e clientes ligados por sua capacidade de complementar a oferta do cliente. (HAX E WILDE II, 2002, p.68)*

Por outro lado, sabe-se que não basta obter vantagens competitivas: É preciso mantê-las. O setor estudado é complexo, composto por *players* poderosos e inserido em uma competição extrema. Dentro desta complexidade e atendendo o que apresenta WRIGHT (2000), cabe examinar o desempenho de uma empresa, não só isoladamente, mas no contexto de um conjunto de *players*, que não estão confinados em um único setor. Dentro de uma estratégia de complementação, podem ocorrer trocas tanto com *players* cooperativos, quanto com concorrentes.

Wright (2000) apresenta estes tipos:

- a) Trocas com *players* cooperativos – Referem-se a trocas mutuamente benéficas que se desenvolvem entre empresas de diferentes setores.
- b) Trocas com *players* concorrentes – Possibilitam a um fornecedor em comum reduzir seus preços devido ao volume de compras, por exemplo.

Especificamente no setor, podemos dizer que a situação do mercado é de uma grande expansão dos serviços envolvendo toda a cadeia. A maneira que os componentes têm encontrado para agir é exatamente a proposta por Hax e Wilde II (2002). A proximidade com os clientes em forma de parcerias e o desenvolvimento de soluções que exigem aprendizado e investimento consideráveis e seu conseqüente custo de troca estão produzindo situações de complementação via parceria ou alianças com outros fornecedores, clientes, e até mesmo com concorrentes.

Por um lado, temos um exemplo prático, ligado ao nosso objeto de estudo, o consórcio VISA e MASTERCARD para a definição de padrões de segurança. Estas empresas, em conjunto com outras da área de tecnologia, desenvolveram um padrão de segurança para a realização de transações seguras via Internet, de forma a desenvolver o mercado eletrônico. Curiosamente, por outro lado, estes mesmos concorrentes não unificam sua rede de captura no Brasil, mantendo redes paralelas de alto custo.

Quanto aos demais componentes da cadeia de valor, notamos que os bancos procuram manter certa imparcialidade quanto às bandeiras e redes de captura, realizando investimentos com todo e qualquer parceiro que viabilize levar comodidade a seus clientes.

Os varejistas, embora com menor “poder de fogo” (em sua maioria), também procuram atender aos clientes com o maior número possível de facilidades, associando-se a quase todas as iniciativas de sucesso no que se refere à disponibilização de novos meios de facilitar o pagamento eletrônico.

A grande novidade no mercado – a partir da qual se acredita remodelar a forma como está a cadeia de valor atual – é a entrada das grandes companhias de telecomunicação. Os equipamentos de comunicação móvel estão cada dia mais acessíveis e, aqueles que antes entravam na cadeia apenas como provedores de meios de transmissão para as redes de captura, estão passando a oferecer soluções e se movimentando para atuar no mercado como elementos de ligação e até mesmo como rede de captura diretamente.

### **2.3 CLIENTES - Análise de mercado sob a ótica do cliente final**

Segundo Christopher (2000), um conceito aceito é o de que o valor para o cliente de um determinado produto é o resultado da razão entre os benefícios percebidos e o custo de propriedade. Benefícios percebidos englobam todos os pontos que se tornaram importantes para o cliente e que não estão diretamente relacionados com as características físicas, financeiras e qualitativas do produto. Os custos de propriedade são aqueles assumidos pelo cliente, a partir da operação de compra do produto, diretamente associados à transferência da posse ou propriedade.

Para se aumentar o valor para o cliente, três alternativas se apresentam: a) Aumento dos benefícios percebidos; b) Redução dos custos de propriedade; e c) as duas efetuadas de forma conjunta. (CHRISTOPHER, 2000, p.72).

Considerando-se um caso em que o cliente seja uma grande empresa varejista, o meio de pagamento utilizado nas transações pode contribuir substancialmente na criação de valor, ao permitir a ocorrência tanto do aumento do benefício quanto da redução dos custos de propriedade. No caso em questão, podem-se apresentar alguns exemplos:

- a) Repasse do risco da inadimplência para entidades financeiras com efeito direto na redução do custo de propriedade, uma vez que reduz a parcela de pagamentos duvidosos a serem repassadas ao custo do produto;

- b) Redução do custo de recebimento (compensação de cheques é mais cara que uma transação eletrônica), também com grande participação na redução do custo de propriedade da mesma forma que a anterior;
- c) O aumento do mercado consumidor, por permitir compras pré-datadas (porém sem risco da inadimplência). Para o comprador um benefício percebido na facilidade de pagamento de acordo com suas disponibilidades e com uma redução dos custos de propriedade ao diluir os custos por transação;
- d) Possibilidade de realizar campanhas de marketing na forma de parcerias, viabilizando atingir o público alvo de maneira mais eficiente, apresentando ao consumidor aquilo que realmente lhe interessa;

Como o apresentado na introdução deste estudo, buscamos analisar uma obtenção de vantagem competitiva que permita à empresa atrair seus clientes de forma mais adequada que seus concorrentes (atuais ou possíveis). Considerando-se a necessidade de se obter tal vantagem competitiva, a questão que se apresenta a seguir é identificar a forma de obtê-la. Neste contexto, Porter (1989, p.31) apresenta a seguinte consideração:

*A vantagem competitiva não pode ser compreendida observando-se a empresa como um todo. Ela tem sua origem nas inúmeras atividades distintas que uma empresa executa, no projeto, na produção, no marketing, na entrega e no suporte de seu produto. Cada uma dessas atividades pode contribuir para a posição dos custos relativos de uma empresa, além de criar uma base para a diferenciação.*

Acreditamos que as oportunidades que identificamos nos processos da logística de serviços no setor em estudo estão inseridas nessa capacidade de as atividades contribuírem, de forma isolada, para a criação de uma base de diferenciação de produtos.

Entretanto, segundo KIM e MAUBORGNE (2002), a inovação sem valor pode ser estratégica ou impetuosa demais (apostando na capacidade de longo prazo de uma empresa), voltada para a tecnologia ou para o futurismo (indo muito além do que os compradores estão prontos a aceitar). A inovação de valor está associada ao valor do comprador, além de diferenciar-se da inovação tecnológica, pois esta última não produz, necessariamente, inovação de valor. Porém, se não devemos nos deixar levar pela tecnologia em si, também não podemos perder o *timing* da sua implementação.

Considerando o cliente final das empresas de cartão de crédito, notamos que, nos últimos anos, a tecnologia tem trazido vantagens que são percebidas pelos clientes, como p.e., a nova forma de apresentação dos extratos em papel, a apresentação de extratos via Internet e *e-mails*, a adequação das centrais de atendimento ao consumidor, a melhoria das facilidades de pagamento via débito em conta, etc. Como já esperado, são vantagens que duram pouco tempo, com os clientes encontrando bastante similaridade entre os serviços oferecidos e qualquer diferencial criado, sendo rapidamente copiado.

Com o avanço da telecomunicações sobre o mercado, conforme já discutido, estamos chegando a um cliente final, pessoa física, que é, atualmente, cliente direto de pelo menos três dos participantes da cadeia de valor: Banco, companhia telefônica e varejista. Ocasionalmente, porém cada vez mais freqüente, é também cliente indireto de um elemento de ligação, como as empresas de Vale Alimentação que realizaram contratos com seu empregador, e boa parte é também cliente das bandeiras de cartão de crédito.

É esse cliente que as mudanças logísticas e de tecnologia da informação terão que atender, sem perder de vista a proposição de Porter (1989) sobre o atendimento de suas necessidades em cada uma das atividades individuais.

O cliente quer o melhor, o mais barato, o mais eficiente, o mais seguro. Devido ao apelo da tecnologia e ao *status* que esta lhe confere, este cliente está disposto, muitas vezes, a pagar o preço da inovação. Assim, alavancar a capacidade de consumo deste novo “cliente geral” é a questão que se coloca para toda a cadeia de valor analisada. Esta pessoa física deseja reduzir o número de cartões que carrega em sua carteira e não pode deixar de comprar se o sistema estiver “fora do ar”. É ela quem detém o poder de compra e quer fazê-lo com facilidade, transparência e segurança.

O futuro está na convergência. Os equipamentos de telefonia celular estão evoluindo a uma velocidade incrível, ao mesmo tempo em que as tecnologias de rede sem fio. As últimas novidades são a micro-câmera embutida na tecla do celular e a assinatura digital embutida num *chip* do mesmo aparelho. Em breve, não haverá mais cartões da forma que os conhecemos hoje. As oportunidades de criação de valor para um portador de um instrumento como este é infinita.



### **Capítulo 3**

## **Metodologia da Pesquisa**

## Capítulo 3 - Metodologia de Pesquisa

### 3.1 Metodologia

Para atender aos objetivos desta pesquisa, faz-se necessária uma investigação nos diversos setores que compõem a cadeia de serviços. Optamos por realizar um estudo descritivo, de natureza quantitativa e qualitativa.

Os serviços e as interações entre os segmentos serão avaliados segundo a visão de negócio dos gestores das empresas e dos envolvidos diretamente com decisões de mercado. Desse modo, serão analisadas as visões sobre os processos logísticos envolvidos e as interações dos componentes da cadeia de valor e as percepções das empresas sobre oportunidades neste mercado. Além disso, será efetuado um breve levantamento da história do setor a fim de permitir a contextualização do problema e a análise de como se dá seu posicionamento frente à situação econômica do país. Por fim, serão estudados os avanços tecnológicos disponibilizados ao setor, segundo a visão dos gestores de tecnologia.

Para tal, serão utilizados diferentes métodos, entre eles a documentação direta, através da observação direta extensiva, com utilização de questionário para os setores de “Redes de Captura”, telecomunicações, varejo e bancos. Para obtenção de dados históricos sobre a economia e sobre mercado e tecnologias internacionais, será utilizada a documentação indireta, através de pesquisa documental e bibliográfica. As empresas estudadas estão limitadas às regiões metropolitanas e a identificação de novas tecnologias abrangerá o período de 1994 a 2002.

A principal vantagem desta metodologia é a possibilidade de se obter um volume relativamente alto de retorno em relação aos formulários enviados, facilitado pela ausência do contato pessoal como seria no caso de entrevistas. Utilizando o questionário, é possível atingir pessoas com as quais seria praticamente impossível um contato pessoal, dada a sua indisponibilidade para um contato de maior duração.

Outra vantagem observada foi o repasse do questionário para outras pessoas nas empresas, para as quais os contatos iniciais achavam estar mais preparadas para responder pelo tema. Observamos que, em muitos casos, os profissionais se sentiam mais à vontade consultando outros colegas, o que, de certa forma, tornou a pesquisa mais completa, uma vez que o que se buscou foi uma visão da empresa, e não individual.

A maior desvantagem foi a impossibilidade de se extraírem maiores informações quando o pesquisado respondeu apenas às questões fechadas, evitando entrar em detalhes nas perguntas abertas. Para minimizar este efeito, buscamos uma complementação via contatos telefônicos com aqueles que se dispuseram a complementar o estudo. Houve a citação de muitos projetos que não puderam ser apresentados, por serem considerados estratégicos e ainda sigilosos pelas empresas.

### 3.2 Universo e Amostra

Quanto ao campo de investigação, o limite no tempo será de 1994 a 2002, exceto no que se refere ao primeiro objetivo específico de obtenção do histórico, quando o período poderá retroceder a 1970/80, caso necessário, para composição do quadro.

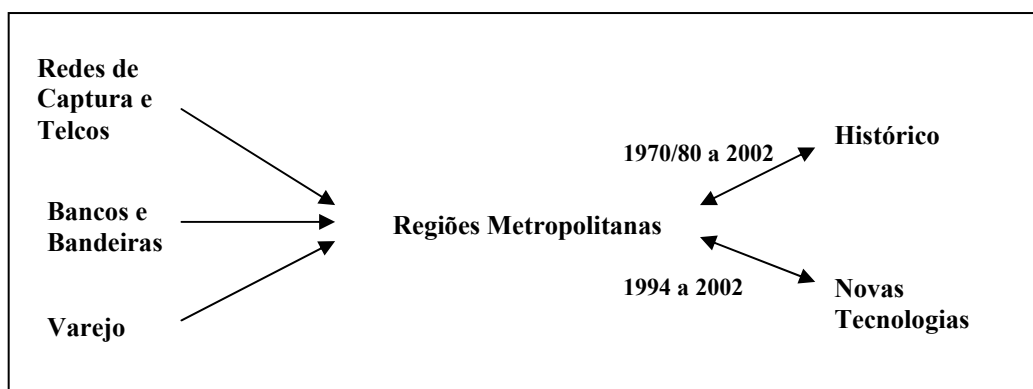


FIGURA 4 – ESQUEMA DA PESQUISA

A pesquisa se desenvolverá nas regiões metropolitanas, uma vez que é onde se encontram as sedes da maior parte das organizações envolvidas no assunto, bem como um contingente maior de utilização dos meios eletrônicos de pagamento.

Finalmente, dentro de todo o setor, serão estudados sub-setores de Varejo, Bancos, Bandeiras (p.e., VISA e MASTERCARD), Telcos e Redes de Captura.

### 3.3 Estratégia de coleta de dados

Basicamente, a forma de coleta será a documentação direta, POR MEIO da observação direta extensiva, com utilização de questionário. Lakatos (2001), explica o tipo de pesquisa e, em seguida, o tipo de instrumento:

*A observação direta extensiva realiza-se através do questionário, do formulário, de medidas de opinião e atitudes e de técnicas mercadológicas (...). (...) questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito sem a presença do entrevistador. (LAKATOS, 2001, 201).*

Os questionários serão divididos de acordo com o foco na cadeia de valor, nos grupos que se seguem.

#### 3.3.1 Varejo

- a) POPULAÇÃO: “Varejo” abrange todas as empresas que efetuam transações de mercadorias em pequenas quantidades, tendo como consumidores, na sua maioria, pessoas físicas ou pequenas compras de pessoas jurídicas.
- b) Não sendo uma pesquisa censitária, definiremos unidades de análise em empresas varejistas e em supermercados, localizados em regiões metropolitanas.
- c) As unidades de observação serão os responsáveis diretos pelas áreas de negócios/tecnologia e de mercado nas empresas de varejo.

### 3.3.2 Rede de Captura e Telcos

- a) POPULAÇÃO: “Rede de Captura” abrange todas as empresas que efetuam o os serviços de capturar uma transação eletrônica no local onde esta se realiza, tal como ocorre em um caixa de supermercado, um *PDV* (ponto de venda) de uma loja, um *POS* (ponto de serviço), um terminal de leitura de *smart card* em um ônibus, etc. “Telcos” são as empresas de telecomunicação que, tradicionalmente, oferecem o acesso físico (linhas) para a efetivação da comunicação e as operadoras de acesso móvel.
- b) As unidades de análise serão empresas que executam os serviços de rede de captura (ligação entre os estabelecimentos e as processadoras), em particular, as empresas REDECARD S.A., VISANET S.A. e as operadoras de telefonia fixa e celular.
- c) As unidades de observação serão os responsáveis diretos pelas áreas de tecnologia e/ou negócios das empresas.

### 3.3.3 Bancos e Bandeiras

- a) POPULAÇÃO: Bancos e Bandeiras são entidades de alto poder econômico, diretamente ligadas a processos de crédito e débito. As bandeiras possuem fortes associações com os bancos, credenciando-os a utilização de seus produtos de cartão de débito e crédito, em especial no estilo “cartão múltiplo.” Como tal, são uma força importante na cadeia de valores a ser estudada.
- b) As unidades de análise serão a MASTECARD, VISA e AMEX e Bancos que processam cartões em processadoras terceirizadas.
- c) As unidades de observação serão os responsáveis diretos pelas áreas de tecnologia e/ou negócios destas empresas.

### **3.3.4 Histórico e Dados Econômicos**

Será utilizada a pesquisa bibliográfica, em especial no que se refere à economia, com base nos dados publicados pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES.

Será utilizada uma pesquisa via Internet, objetivando a identificação do uso das novas tecnologias disponíveis, ou não, no Brasil, bem como a complementação de dados estatísticos sobre o mercado.

## **Capítulo 4**

### **Análise dos Resultados**

## **Capítulo 4 – Análise dos Resultados**

### **4.1 Forma de Apresentação**

A fim de facilitar a compreensão, as análises serão feitas concomitantemente com a apresentação dos resultados das pesquisas direta e indireta. Dados adicionais sobre a pesquisa podem ser encontrados no anexo I.

É importante notar que houve o propósito de identificar, através de perguntas similares, se a visão da cadeia é a mesma do ponto de vista de cada um dos seus componentes, de modo a cruzar informações sobre suas percepções.

A análise se divide nos seguintes tópicos:

- Perfil e Conjuntura Econômica
- Tecnologia
- Percepção da Cadeia
- Criação e Percepção de Valor
- Estratégias e Novas Iniciativas



## 4.2 Perfil e Conjuntura Econômica

O retorno da pesquisa foi bastante significativo, principalmente considerando-se que, nos segmentos onde houve baixo índice de retorno (Tabela 1), de certa forma, ocorreu uma compensação via cruzamento de informações.

Assim, o segmento de “bandeiras”, que possui, no Brasil, dois grandes fornecedores, é complementado pelo setor de “redes de captura”. No caso da pesquisa, as respostas do grupo de bandeiras foram obtidas de um destes grandes grupos, enquanto a de redes de captura foi obtida do outro grupo concorrente. Desta forma, podemos considerar que foi obtida a visão dos dois grupos, visão que estaria prejudicada, caso não fosse obtida pelo menos uma resposta de um dos segmentos de tais fornecedores.

Cabe ressaltar a expressiva participação das empresas de telecomunicação, através das quais foi possível observar o posicionamento de possíveis novos entrantes frente às novas tecnologias disponibilizadas.

TABELA 1  
SETORES PESQUISADOS

Setor	Enviados	Respostas	Retorno
Processadoras	2	2	100%
Bancos	3	2	66%
Bandeiras	3	1	33%
Redes de Captura	2	1	50%
Telcos	6	6	100%
Varejistas	12	5	42%
<b>Total</b>	28	17	61%

Quase metade dos profissionais (Tabela 2) que responderam à pesquisa atua na área de tecnologia, sendo que a outra metade atua na área de negócios. Menos de 1% atua em outras áreas. Este perfil foi muito bom para a pesquisa, pois permitiu comparar a visão técnica e de gestão de maneira equilibrada. Verificamos que 70% dos profissionais estão nas empresas há mais de quatro anos, o que dá maior credibilidade quanto ao conhecimento das estratégias das mesmas (TABELA 3).

TABELA 2

ÁREA DE ATUAÇÃO DOS PROFISSIONAIS

Área	Número de Profissionais
Negócios	08
Tecnologia	08
Outros	01

TABELA 3

TEMPO DE EMPRESA DOS PROFISSIONAIS

Respostas	Número
Mais de 10 anos	3
Mais de 5 anos	2
4 anos	2
3 anos	-
2 anos	-
Menos de 1 ano	3
N. sabe / /N. respondeu	-

NOTA: Não considera Telecom e Captura.

Mais da metade das empresas passou a utilizar meios de pagamento eletrônico após 1990 (a outra metade que já utilizava antes de 1990 é composta pelas operadoras de cartão de crédito e processadoras). Entre bancos e bandeiras, a maioria já utilizava meios eletrônicos desde antes de 1990. A exceção, no caso dos bancos, se referiu a um banco que se estabeleceu após 2002 (tabela 4).

No varejo, quase a totalidade dos pesquisados passou a utilizar meios de pagamento após 1990, sendo metade entre 1990 e 1994 e a outra metade após 1998. Este resultado já é um indicativo de que o efeito da estabilização econômica influenciou na adoção dos meios eletrônicos de pagamento de uma forma mais efetiva.

TABELA 4

INÍCIO DA UTILIZAÇÃO DE MEIOS ELETRÔNICOS

<b>Período</b>	<b>Bancos e Bandeiras</b>	<b>Varejo</b>
Antes de 1990	2	1
Entre 1990 e 1994	1	2
Entre 1994 e 1998	0	0
Entre 1998 e 2002	0	1
Depois de 2002	1	1
N.Sabe ou N. Respondeu	1	0

NOTA: Não considera Telecom e Captura

O nível de participação do meio de pagamento eletrônico nas vendas dividiu as empresas em dois grupos: parte delas com utilização entre 16 e 30% e outra parte entre 46 e 60%. Não foi encontrada nenhuma empresa que não faça uso do pagamento eletrônico na atualidade (tabela 5). Pela pesquisa documental, verificamos que o período de 1994 a 1999 apresentou um grande crescimento na utilização dos PDV's, crescimento este decorrente da tomada de decisão pela automação no comércio, naquele período.

TABELA 5

PERCENTUAL RECEBIDO EM FORMA ELETRÔNICA

<b>Respostas</b>	<b>Número</b>
Não fazemos uso	0
Entre 01 e 15 %	0
Entre 16 e 30 %	3
Entre 31 e 45 %	0
Entre 46 e 60 %	2
Entre 61 e 75 %	0
Entre 76 e 90 %	0
Acima de 91 %	0
N. sabe / /N. respondeu	1

NOTA: Considera apenas Varejo

Neste ponto, é interessante verificar os resultados da pesquisa documental (ver tópico **SETOR SUPERMERCADISTA**) segundo a qual aproximadamente 35% das compras já eram realizadas em meios eletrônicos em 2001. Devemos ressaltar que o

percentual de 7% da pesquisa da ABRAS<sup>9</sup> atribuídos ao meio “Ticket’s<sup>10</sup>”, teve grande parcela migrada para “Ticket eletrônico” a partir desse mesmo ano, quando foi disponibilizada tal tecnologia.

As pesquisas apontam para uma relação entre a estabilização econômica, em particular após o Plano Real, e o crescimento do uso dos meios de pagamento eletrônicos. Além da própria estrutura das empresas que se informatizaram, há de se considerar o crescimento do número de portadores de cartão de débito e de crédito, o que foi muito incentivado pelos bancos.

Apresentamos, a seguir, os dados obtidos sobre o setor supermercadista e a evolução do mercado de automação bancária e comercial, assuntos que complementam o estudo das hipóteses levantadas.

## **SETOR SUPERMERCADISTA**

A partir do estudo, que teve por objetivo analisar a evolução da composição dos meios de pagamento, as atividades do setor de supermercados e hipermercados ao longo do período de 1994/2000, exatamente o período delimitado no presente trabalho, percebemos uma relevante mudança nos meios de pagamento, concentrada no crescente uso de pagamentos a prazo. Nessa forma de pagamento, verificamos uma intensificação do uso de cartões de crédito, *private label*<sup>11</sup> e cartão de débito.

Segundo Tavares e Saab (2002, p.100), o acirramento da concorrência no setor supermercadista, principalmente entre as grandes redes instaladas no país, vem ensejando, desde a implantação do Plano Real, a prática de políticas comerciais mais agressivas, comportando, dentre as ações táticas operadas, o relaxamento dos padrões de crédito exigidos.

Verifica-se, ainda segundo esses autores, a seguinte distribuição de modalidades de meios de pagamento aceitos pelo setor:

---

<sup>9</sup> ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados

<sup>10</sup> Ticket – Vale alimentação ou refeição anteriormente utilizado através de vales em papel.

<sup>11</sup> Private Label – Cartão de Crédito próprio do lojista

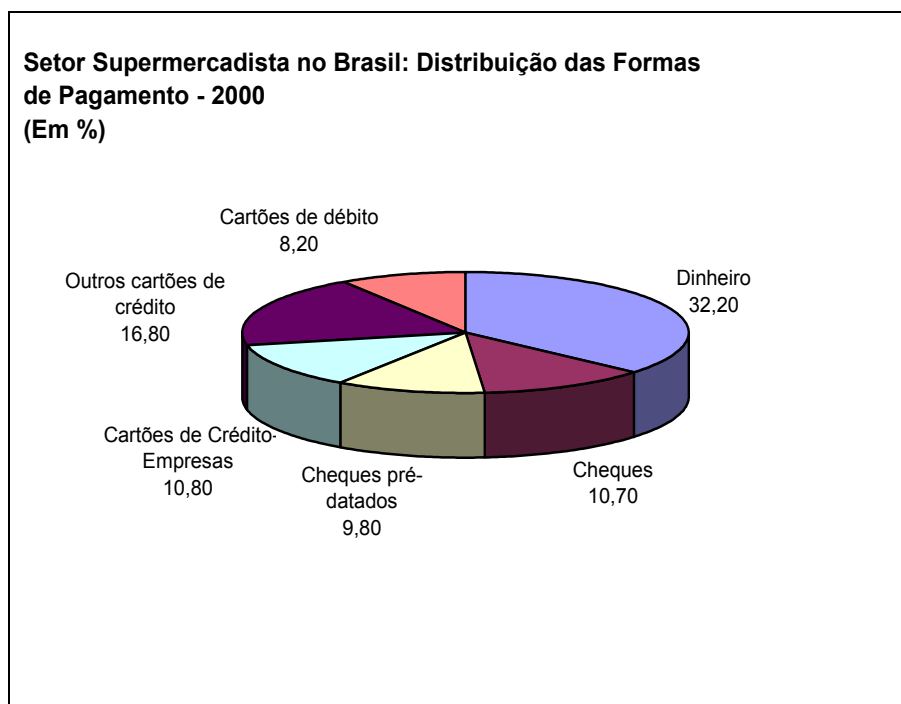


GRÁFICO 1 - SETOR SUPERMERCADISTA NO BRASIL  
FONTE: Abras, SuperHiper, n.309, p.28, maio 2001.

A partir desses dados, Tavares e Saab concluem:

*Verificou-se, pelo exposto, que ao longo do período de 1994/2000 houve no Brasil uma evolução na composição dos meios de pagamento regularmente utilizados nas operações mercantis de entidades integrantes da atividade econômica compreendida pelos supermercados e hipermercados.*

*Sob este aspecto, diversos foram os fatores que contribuíram para o aumento na participação dos novos meios de pagamento operados pelo setor supermercadista, a exemplo dos cartões de crédito, devendo, porém, ser destacada a contribuição propiciada pelo Plano Real, que implementou as condições preliminares para um futuro desenvolvimento do mercado varejista de crédito de longo prazo, 'refém', ainda, de taxas de juros bastante elevadas. (TAVARES & SAAB, 2002,p.109).*

Tal conclusão permite situar diretamente a relação causa-efeito que buscamos demonstrar em relação ao ambiente econômico propício às evoluções tecnológicas no período.

### **4.3 TECNOLOGIA – Situação, Conhecimento e Uso**

Por meio da pesquisa documental, foram obtidos dados sobre a evolução do parque nacional, sendo possível também chegar à identificação de novas tecnologias, bem como a situação de sua disponibilização para o mercado. Essas tecnologias poderão ser utilizadas no processo dos meios eletrônicos de pagamento. Os tópicos seguintes apresentam os dados encontrados e a análise do confronto entre tais dados e a pesquisa direta.

#### **COMPLEXO ELETRÔNICO**

A automação das atividades bancárias vem ocorrendo em todo o mundo como uma maneira de facilitar o acesso do cliente aos serviços do banco, mas principalmente como um redutor de custos. Trabalhar com custos menores nestas instituições tem assumido uma importância cada vez maior em função da intensificação da concorrência.

Esta parte da pesquisa documental tem o objetivo de contextualizar os mercados de automação bancária e comercial, apresentando alguns números que demonstram seu real crescimento, provendo subsídios para uma análise quanto ao período estudado.

Segundo Melo (2000,p.55-56), o processo inflacionário vivido pelo país nas últimas décadas propiciou o surgimento de diversas e criativas formas de defesa do poder aquisitivo do consumidor final. As soluções dos fornecedores internacionais não atendiam às necessidades dos bancos, não havendo interesse em desenvolver produtos exclusivos para o mercado brasileiro. Assim, a necessidade de desenvolvimento de soluções específicas para o mercado brasileiro e as limitações legais a investimentos estrangeiros em atividades bancárias no país levaram ao surgimento de uma indústria constituída de um pequeno número de empresas nacionais, lideradas pela Itaotec, Philco, Procomp e SID.

A partir da entrada de investimentos estrangeiros, esse quadro mudou substancialmente. Os novos bancos já trouxeram parcerias internacionais e as fusões e aquisições terminaram por conduzir a uma maior necessidade de recursos para imobilização por parte dos fornecedores. Essas mudanças no cenário bancário brasileiro, demandando

volumes crescentes de recursos por parte das empresas ofertantes, e também o início de uma atuação internacional produziram efeitos sobre os fabricantes brasileiros. Nesse sentido, o fato mais marcante foi a venda integral da Procomp à Diebold no final de 1999.

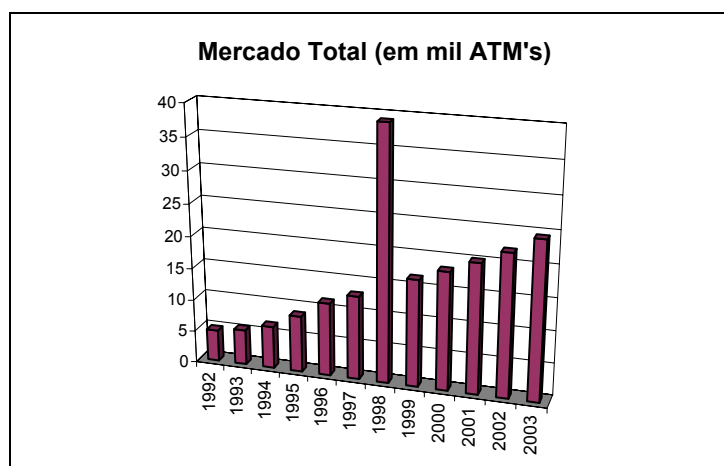


GRÁFICO 2 – MERCADO TOTAL DE ATM'S

FONTE: Empresa do Setor

NOTA: O ano de 1998 apresentou variação excepcional devido a total renovação do parque do Banco do Brasil.

O mercado de ATM<sup>12</sup>s é um forte indicador do esforço de automação do setor, sendo utilizado como um dos principais indicativos de investimentos em tecnologia (Gráfico 2).

Pelo lado da automação comercial, verificamos também grande fôlego neste período. Melo (2000,p.59) utiliza o critério de associados à EAN para identificar o crescimento. EAN é uma entidade internacional que padroniza os processos de identificação de produtos de varejo (p.e. através de código de barra).

Os dois gráficos seguintes demonstram o crescimento da estrutura de automação no varejo.

<sup>12</sup> ATM – Automatic Transaction Machine. Equipamentos de auto-atendimento utilizados pelos clientes dos bancos.

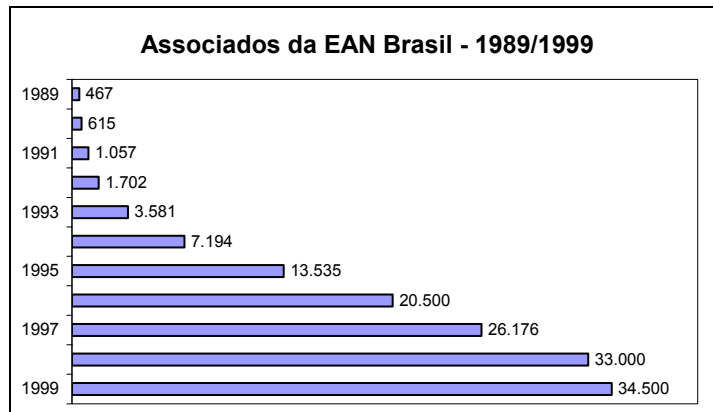


GRÁFICO 3 – NÚMERO DE ASSOCIADOS EAN BRASIL – 1989/1999  
 FONTE: EAN Brasil

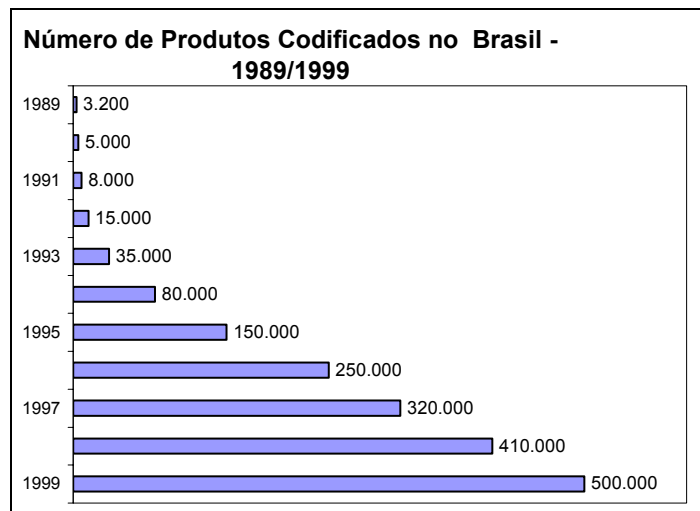


GRÁFICO 4 – NÚMERO DE PRODUTOS EAN CODIFICADOS -1989/1999  
 FONTE: EAN Brasil

A automação comercial no Brasil iniciou-se pelas grandes cadeias de lojas e, aos poucos, vem atingindo também os pequenos estabelecimentos. Nos estabelecimentos maiores, as soluções de automação envolvem o fornecimento de redes de computadores às quais estão ligados terminais PDV com seus periféricos específicos. Essas soluções possuem um componente de *software* muito expressivo que, em alguns casos, pode ser adquirido independente da plataforma de *hardware*. Já os pequenos estabelecimentos, muitas vezes, adquirem apenas um equipamento compacto ECF (Equipamento Emissor de Cupom Fiscal), não se interessando em automatizar os processos restantes.

Novamente, utilizamos o quadro comparativo de PDV's como forma de avaliar o setor, assim como utilizamos o quadro de ATM's para os bancos.



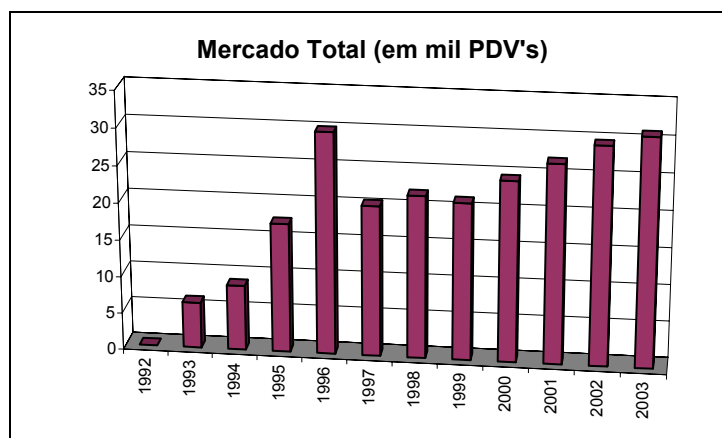


GRÁFICO 5 – MERCADO TOTAL – ATM'S

FONTE: Empresa do Setor

NOTA: Dados de 2000 a 2003 projetados.

Observa-se que o mercado de automação comercial apresentou um forte crescimento até 1996, quando atingiu seu ápice, coincidindo com o auge do consumo deflagrado pelo Plano Real. Em 1997, a queda no ritmo de aumento na automação refletiu a retração nas vendas do varejo.

Alguns aspectos fiscais e legais levaram a uma maior automação de toda a infraestrutura do varejo. A partir da Lei Federal 9.532/97, de 10.12.97, instituiu-se a obrigatoriedade de uso de equipamento ECF<sup>13</sup> em todos os estabelecimentos de venda ou revenda de bens a varejo ou de prestação de serviços.

A pesquisa documental apresentou grandes novidades no que se refere à tecnologia. As principais condições para que seja possível efetivamente fazer uso de uma tecnologia neste setor de meios de pagamento eletrônico são: o tamanho da base instalada de equipamentos aptos a utilizar a tecnologia; as possibilidades que a tecnologia traz em seu bojo; o custo de implantação de tal tecnologia.

<sup>13</sup> ECF – equipamento Emissor de Cupom Fiscal – Máquinas sujeitas às normas legais que emitem as notas fiscais de forma eletrônica.

## **Tecnologias de Troca de Mensagens**

A pesquisa sobre as novas tecnologias disponíveis apontou para uso crescente de duas soluções, o GSM (*Global System for Mobile Communications*) e o GPRS (*General Packet Radio Services*).

Não interessa, para o presente estudo, o detalhamento das tecnologias, mas apenas a identificação de sua contribuição para a reavaliação da logística atual. A relativa novidade é a disponibilização dos meios de comunicação móveis para a efetiva utilização das soluções de pagamento. Para maior compreensão da análise que se segue, sugerimos a leitura dos Artigos Complementares do Anexo I, os quais tratam com mais profundidade os aspectos citados abaixo.

O artigo “América Latina terá 154 milhões de usuários móveis em 2007” – Anexo I.1 – apresenta o tamanho do mercado de portadores de aparelhos móveis já prontos para utilizar tecnologias de comunicação necessárias para as implementações de soluções de pagamento eletrônico com maior facilidade e segurança.

## **Comprando Créditos**

Até bem pouco tempo atrás, a única maneira de se comprarem créditos para telefones celulares pré-pagos era através da compra em banca de revistas de cartões tipo “raspadinha” o qual possui um código chave que, uma vez informado, libera os minutos adquiridos.

Como primeira evolução do processo, seguiu-se a possibilidade de efetuar o crédito diretamente a partir da conta corrente bancária, utilizando-se do Internet Bank ou do cartão de débito diretamente em quiosques.

Finalmente, a evolução da logística do pagamento eletrônico dos créditos de minutos permitiu a aquisição da mercadoria “minutos de crédito” feita através do próprio aparelho celular, sem uso de outros equipamentos intermediários (ver artigo “TIM, Vivo e ATL oferecem débito automático para pré-pago” – Anexo I.2 ).

## **Convergência para Dispositivo Único**

Verificamos que as tecnologias continuam em pleno desenvolvimento e que, em breve, os portáteis terão capacidade de processamento suficiente para a execução de regras de negócio. Cabe a toda cadeia envolvida nos processos de meios eletrônicos de pagamento tirar proveito de tais possibilidades em algo que efetivamente venha a agregar valor percebido para o cliente.

Um artigo muito interessante sobre a convergência de celulares através da utilização de um novo *chip* da Intel faz a previsão de que, até 2005, já teremos aparelhos híbridos que serão usados tanto como aparelhos móveis, quanto como aparelhos “fixos”, utilizando tecnologia de voz sobre IP<sup>14</sup>. Uma leitura atenta deste anexo auxiliará o leitor a se inserir um pouco mais na parte de tecnologia abordada por este trabalho (ver artigo “Novo *chip* para telefones da Intel incorpora tecnologia EDGE” – Anexo I.3).

## **Outras Oportunidades**

Na pesquisa das tecnologias, foi encontrada uma iniciativa que, a princípio, não teria relação com os meios eletrônicos de pagamento em estudo. No entanto, podemos vislumbrar que esta nova tecnologia propiciará novas aplicações para o varejo, as quais, em última instância, poderão otimizar o relacionamento com o cliente. Desta forma, de maneira indireta, adiciona-se a esta pesquisa a notícia sobre etiquetas inteligentes. (ver “Etiquetas inteligentes chegam ao consumidor a partir de 2005” – Anexo I.4).

## **CONCLUSÕES SOBRE O USO DE TECNOLOGIA**

A tecnologia GPRS, em particular, foi citada em apenas uma de toda as respostas aos questionários sobre novas tecnologias disponíveis. Como se trata de uma tecnologia de ponta que, conforme as matérias encontradas, deverá responder por parcela expressiva do mercado, verifica-se um quase completo desconhecimento sobre suas funcionalidades por

---

<sup>14</sup> Voz sobre IP – Forma de transmissão de voz utilizando protocolos de comunicação de dados.

parte dos participantes da cadeia pesquisados. Apenas uma empresa fez referência à tecnologia 3G.<sup>15</sup>

Sobre a disseminação da tecnologia na cadeia, identifica-se que Bancos e Bandeiras acreditam plenamente que têm sido capazes de levar aos demais componentes da cadeia as últimas tecnologias disponíveis, enquanto as processadoras já demonstram ter dúvidas a este respeito (TABELA 6).

O setor de telecomunicações é o mais consciente de sua incapacidade de manter a cadeia atualizada nestes tempos de rápidas transformações. Confrontado com o varejo, que foi questionado sobre o recebimento adequado de tal insumo de informação, verifica-se que a realidade é bem diferente daquela compreendida pelos bancos, pois apenas um varejista considera-se bem posicionado pelos fornecedores.

TABELA 6

COMO A TECNOLOGIA É LEVADA AO CLIENTE

<b>Informações sobre Tecnologia</b>	<b>Bancos e Bandeiras</b>	<b>Telecom e Redes Captura</b>	<b>Varejo</b>
SIM - Fornecedor acredita que tem conseguido levar as novidades ao cliente	4	3	
NÃO – Fornecedor não acredita que tem conseguido levar as novidades ao cliente	1	3	
SIM – Cliente percebe que o fornecedor lhe informa sobre as tecnologias adequadamente			1
NÃO – Cliente não percebe que o fornecedor lhe informa sobre as tecnologias adequadamente			3
Não sei / não respondeu	0	0	1
Outras	0	0	0

A pesquisa permite também verificar através de qual canal de informação as empresas se mantêm informadas sobre tecnologia. É curioso identificar que um dos canais mais citados com fonte de informação, os fornecedores, é exatamente aquele que não é visto como capaz de levar as informações adequadas, estabelecendo-se, desta forma, um ponto que requer atenção por parte dos envolvidos na cadeia (TABELA 7).

<sup>15</sup> 3G – Tecnologia de última geração utilizada na comunicação de telefones celulares.

TABELA 7

FORMAS DE MANTER A ATUALIZAÇÃO TECNOLÓGICA

<b>Formas de Atualização</b>	<b>Bancos e Bandejas</b>	<b>Telecom e Redes Captura</b>	<b>Varejo</b>
Feiras/congressos da área de varejo	4	2	5
Através de revistas especializadas	4	4	4
Através de fornecedores	5	5	4
Feiras/congressos de Tecnologia da Informação	4	5	5
Através da Internet	3	4	2
Não sei / não respondeu	0	0	0
Outras	0	0	0

Verificamos um baixo índice de utilização de meios alternativos, como a Internet, não sendo possível identificar o motivo de tal situação. A maior parte procura se manter atualizada através de feiras e congressos de Tecnologia da Informação (ver TABELA 7). É possível identificar que as áreas de “Telecom e Redes de captura” não se interessam em buscar subsídios nas feiras de varejo, o que é prejudicial para o desenvolvimento de soluções para os clientes, dando a entender que não acreditam ser necessário estar em sintonia com o mercado para desenvolver seus produtos.

TABELA 8

CRUZAMENTO FORMAS DE PAGAMENTO CONHECIDAS X INFORMADAS E DISPONIBILIZADAS

<b>Formas de pagamento</b>	<b>Conhecidas Bandejas</b>	<b>Conhecidas Processadoras</b>	<b>Conhecidos Bancos</b>	<b>Conhecidas Redes Captura</b>	<b>Conhecidas Telcos</b>	<b>Oferecidas aos Varejistas</b>	<b>Varejistas Oferecem</b>
Pagamento via cartão de crédito	100	100	100	100	100	100	100
Pagamento via cartão de débito	100	100	100	100	100	100	100
Pagamento via cartão “private label”	100	100	100	100	66	66	40
Pagamento via autorização de débito conta corrente	100	100	100	100	100	100	20
Pagamento via Boleto bancário disponível. na Internet	100	100	100	100	100	0	0
Pagamento via Débito em conta de Cia. de Telecomunicação (Embratel, Telemar, etc.)	100	100	100	100	100	0	0
Pagamento direto via telefone celular	100	0	50	100	66	0	0
Pagamento via “pocket” em associação com Bancos (carteira virtual)	0	50	50	0	33	0	0
Pagamento via “pocket” em associação com outras empresas.	0	0	0	0	33	0	0
Pagto via cartões Benefícios (ex: VR. Ticket, etc.)	100	50	50	100	100	0	20
Não sei / não respondeu	0	0	0	0	0	0	0

No geral, as empresas demonstraram baixo conhecimento das reais possibilidades de uso de tecnologias “não tradicionais”, tais como o pagamento via *pocket* (carteira eletrônica) e pagamento direto via celular. Mesmo o pagamento via cartões de benefício apresentou baixo índice de conhecimento.

Das tecnologias identificadas na pesquisa como “conhecidas”, houve o cruzamento com as “disponibilizadas para o cliente final no varejo” (TABELA 8). Neste ponto, a situação se mostra ainda mais conservadora em relação à tecnologia. Apenas o pagamento via cartão de crédito e débito possui índice de 100% nos quesitos conhecimento da tecnologia e disponibilização para o cliente. Apenas 66 % possuem o conceito de *private label*

<sup>16</sup>e só 40 % o implementam. Todos conhecem o processo de autorização direta para débito em conta, mas apenas 20% o oferecem.

É possível identificar, no entanto que, no mercado internacional, existem profundas discussões sobre as mudanças na forma de se entender um telefone e o surgimento dos equipamentos híbridos, em particular o uso de voz sobre IP e o uso de acoplamento a redes locais.

Embora tal situação seja discutida mais adiante sob o ponto de vista de estratégia, já é possível deduzir que há um baixo nível de conhecimento efetivo das possibilidades tecnológicas disponíveis por parte dos componentes da cadeia, principalmente se for considerado que “conhecer” a tecnologia não implica “estar apto” a fazer uso da mesma.

Apesar do exposto acima quanto às empresas em geral, existem iniciativas em andamento utilizando a tecnologia disponível. Entre elas destacam-se exatamente as do ramo de telefonia celular em parceria com grandes redes de varejo e uma iniciativa de uma das grandes do ramo de captura, que se negou, por questões de sigilo, a revelar qual é o projeto.

O acesso ao *site* da Redecard remete a uma possibilidade de pagamento via celular, porém o link se encontra inativo. Esteve assim pelos últimos 5 meses, desde julho de 2003. Todas as tentativas de se obter alguma informação foram frustradas.

Nesta etapa, não pode passar despercebida a evolução das tecnologias não diretamente envolvida com os meios de pagamento, mas que poderão trazer oportunidades para criar valor para o cliente final. Merece ser estudada a possibilidade da disponibilização das etiquetas eletrônicas para a verificação e posterior pagamento de mercadorias. Provavelmente será uma grande mudança na forma de se efetuarem compras de supermercado.

---

<sup>16</sup> Private Label – Cartões utilizados pelas lojas e que só podem ser utilizados em estabelecimentos do grupo. Ex: Cartão Carrefour.

#### 4.4 PERCEPÇÃO DA CADEIA

Algumas perguntas tiveram por objetivo identificar como os integrantes da cadeia enxergam a sua participação e a dos demais no processo de pagamento eletrônico.

Como resultado, obteve-se uma visão heterodoxa da cadeia, respondendo de certa maneira, a algumas distorções já verificadas e expostas neste trabalho. Os bancos entendem como seus principais clientes as redes de varejo e as pessoas jurídicas diversas. As processadoras acreditam que seus clientes são os bancos. As bandeiras entendem que seus principais clientes são bancos e redes de varejo (TABELA 9).

TABELA 9  
PERCEPÇÃO DOS PRINCIPAIS CLIENTES

<b>São vistos como clientes</b>	<b>Bandeiras</b>	<b>Processadoras</b>	<b>Bancos</b>
	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
Bancos	100	100	0
Redes de Varejo	100	50	50
Operadoras de Telecom	0	50	0
Bandeiras (Visa/MC/Amex)	0	0	0
Redes de Captura	0	0	0
Grupos de T.I. <sup>17</sup>	0	0	0
Pessoas jurídicas diversas	0	0	50
Pessoas físicas	0	0	0
Não sei / não respondeu	0	0	0

NOTA: Bandeiras, Processadoras e Bancos.

Redes de captura, bandeiras, Grupos de T.I e, finalmente, pessoas físicas não são citadas por nenhum dos participantes (atentar que nesta questão não houve participação do varejo como pesquisado). Apenas as processadoras (50%) entendem as operadoras de telecom como clientes (TABELA 9).

As empresas do setor sequer possuem uma noção clara de toda a cadeia envolvida. As bandeiras, por exemplo, não incluíram, na sua lista de “formas de pagamento em que



participa,” o pagamento via boleto bancário. As processadoras não se consideram parte da cadeia de pagamento direto via celular, como se as operadoras já tivessem se decidido pelo processamento interno da nova forma de interação com o consumidor. Alguns bancos sequer puderam compreender sua participação na cadeia do pagamento via pocket com o próprio banco (TABELA 10).

TABELA 10  
FORMAS DE PAGAMENTO ONDE PARTICIPA

Formas de pagamento onde participa na cadeia de valor	Bandeiras	Processadoras	Bancos	Redes Captura	Telcos
Pagamento via cartão de crédito	100	100	100	100	100
Pagamento via cartão de débito	100	100	100	100	100
Pagamento via cartão “private label”	100	100	100	100	66
Pagamento via autorização de débito conta corrente	0	100	100	0	100
Pagamento via Boleto bancário disponível. na Internet	0	100	50	0	100
Pagamento via Débito em conta de Cia. de Telecomunicação (Embratel, Telemar, etc.)	0	0	50	100	100
Pagamento direto via telefone celular	0	0	50	0	66
Pagamento via “pocket” em associação com Bancos (carteira virtual)	0	0	50	100	33
Pagamento via “pocket” em associação com outras empresas.	0	0	0	0	33
Pagamento via cartões Benefícios (ex: VR. Ticket, etc.)	0	0	50	100	100
Não sei / não respondeu	0	50	0	0	0

NOTA: Não contempla varejo

O setor mais bem posicionado, na percepção do mercado, é o das operadoras de telecomunicação fixa e móvel, mas, mesmo neste setor, ainda foi possível constatar na opinião de alguns pesquisados um descolamento da atuação em “private label” e “pockets,” como se fosse possível, na atualidade, as informações trafegarem por outros meios que não os cabos e o ar (*wireless*<sup>18</sup>).

<sup>17</sup> T.I. –Tecnologia da Informação – Empresas da área de informática e telecomunicação.

<sup>18</sup> Wireless – Comunicação sem fio

Analisando a percepção dos componentes da cadeia, verificamos que há uma pobreza de entendimento do fluxo total pelo qual passa um pagamento eletrônico e de toda a rede de operações envolvida com a solução (TABELA 11).

Para alguns componentes da cadeia, tal como o varejo, até se pode compreender que exista uma visão de “caixa preta”, importando mais com o fazer o processo do que como ele funciona em toda a sua extensão. No entanto, a Tabela 11 que até mesmo as empresas mais diretamente envolvidas com tecnologia não possuem a visão global que seria adequada a um bom desempenho e à implementação de soluções que tragam valor agregado.

TABELA 11

EMPRESAS PERCEBIDAS COMO PARTE DA CADEIA

<b>Empresas percebidas como parte da cadeia de valor</b>	<b>Bandeiras</b>	<b>Processadoras</b>	<b>Bancos</b>	<b>Redes Captura</b>	<b>Telcos</b>	<b>Varejo</b>
Bancos	100	100	100	100	100	100
Cartões Crédito (VISA, MC, Amex, etc.)	100	100	100	100	100	100
Telefônicas (como acesso)	100	50	100	100	66	20
Telefônicas (como meio de pagamento)	0	0	50	0	33	0
Telefonia Celular (como acesso)	100	50	50	100	33	0
Telefonia Celular (como meio de pagamento)	50	50	50	0	33	0
Empresas de benefícios (TA, VR,etc)	100	100	50	100	33	0
Redes de Captura (Redecard, Visanet, etc)	100	100	100	100	100	100
Rede da própria empresa	0	50	50	100	0	60
Não sei / não respondeu	0	0	0	0	0	0
Outras	0	0	0	0	0	0

De acordo com a nova logística que este trabalho apresenta, verifica-se que há um vácuo considerável a ser ocupado no que se refere ao estabelecimento de novas maneiras de ver concorrentes e parceiros. A própria demora em entender a mudança pela qual passa o setor já é ameaça suficientemente grave para as empresas que o compõem, abrindo oportunidades para atuação de novos entrantes.

## 4.5 CRIAÇÃO E PERCEPÇÃO DE VALOR

O resultado mostrou que oito dos pesquisados (50%) acredita que o valor agregado pela evolução dos meios eletrônicos é percebido por todas as classes sociais, enquanto outra metade acredita que apenas as classes de média e de alta renda percebem tal valor (TABELA 12).

TABELA 12  
PERCEPÇÃO DE VALOR AGREGADO (CLIENTE FINAL)

Percebe Valor Agregado	Número
Apenas público de alta renda	0
Alta renda e classe média	8
Todas as classes	8
Ninguém percebe	0
N. sabe / N. respondeu	0

Praticamente todos os segmentos entendem que existe criação de valor tanto para o cliente final (que realiza a compra no varejo) quanto para o cliente direto (TABELA 13). Curiosamente, o setor de varejo apresentou dois episódios de dúvidas quanto à sua capacidade de aproveitar de uma eventual criação de valor para a própria empresa.

TABELA 13  
CRIAÇÃO DE VALOR A PARTIR DA NOVA LOGÍSTICA

Criação de Valor Percebida pelo Setor	Bancos e Bandeiras	Telecom e Redes	Captura e Varejo
Para a Empresa			3
Para o Cliente direto	5	5	
Para o cliente final	5	5	5
Não sei / não respondeu	0	0	0
Outras (talvez)	0	0	2

TABELA 14

VANTAGENS PARA A EMPRESA NA UTILIZAÇÃO DOS MEIOS ELETRÔNICOS DE PAGAMENTO

<b>Vantagens para a Empresa</b>	<b>Percebidas pelo cliente (TELECOM)</b>	<b>Percebidas pelo cliente (BANCOS)</b>	<b>Motivos Iniciais (Varejo)</b>	<b>Vantagens efetivas (Varejo)</b>
Redução do Risco de Crédito	5	3	5	5
Aumento do número de clientes	3	3	3	2
Fidelização do cliente (planos milhagem, etc)	4	5	3	3
Possibilidade de geração de dados para análise de comportamento do cliente	2	3	2	3
Redução do risco de ao reduzir o volume de dinheiro e cheques nos estabelecimentos	4	5	4	4
Redução de taxas de consultas a cheques (Serasa, CCF, SPC, etc.)	1	3	5	4
Não sei / não respondeu	0	0	0	0
Outras	0	0	0	0

A pesquisa permitiu identificar uma situação bastante comum no mundo da gestão da informação. Quando questionados sobre quais as vantagens para os clientes, todos os setores deram muito pouca importância ao item “possibilidade de geração de dados para análise de comportamento do cliente” (TABELA 14). No entanto, quando questionados sobre se coletam tais dados, todos informaram fazer a coleta, 40 % já os utilizam, 40 % possuem ações em andamento e apenas 20% não usam (TABELA 15). Este quadro leva a desconfiar que exista uma atuação das áreas de Informática sobre o assunto, de forma a obrigar a utilização da tecnologia, ainda que a mesma, aparentemente, não tenha sido percebida pelas áreas de negócio como sendo importante para a empresa.

O grande benefício assimilado pelas empresas ainda é a redução do risco de crédito, associado à redução do volume de dinheiro em caixa que reduz o risco físico. A fidelização é vista como uma boa vantagem agregada ao processo e praticamente não é percebida como vantagem obtida pela evolução dos meios de pagamento o aumento do número de clientes (TABELA 14).

Outros valores percebidos foram: a possibilidade de redução de fraudes, a redução de custos de emissão e entrega de faturas e a possibilidade de um melhor planejamento de fluxo de caixa e conciliações eletrônicas (QUADRO 2).

#### QUADRO 2

DEPOIMENTOS QUALITATIVOS - SOLUÇÕES DE PROBLEMAS ATRAVÉS DE MEIOS ELETRÔNICOS DE PAGAMENTO

<b>Respostas Abertas Sobre Soluções Através dos Pagamentos Eletrônicos</b>
Pagamentos de salários, fornecedores, tributos, concessionárias serviços públicos e privados.
Melhora da lucratividade da empresa através de plataformas mais simples e custo de processamento mais acessível para os clientes de pequeno porte.
Diminuição custos emissão/entrega de faturas em papel; antecipação de receitas de recebíveis; diminuição de risco de crédito. Segurança das transações - redução de fraudes
Existência de meios de pagamento disponíveis no mercado que poderiam trazer mais comodidade ao cliente para pagar as suas contas telefônicas, por exemplo.
Decisão estratégica de entrar no negócio de telefonia móvel nos coloca em condições favoráveis na disputa deste segmento de negócio através do uso da tecnologia GSM.
Minimização de inadimplência que ocorre com o sistema de financiamento interno.
Abertura de unidade específica de administração de cartões.
Planejamento: fluxo de caixa, conciliações eletrônicas, Segurança: redução de dinheiro no caixa.
Compra de serviços de valor agregado para usuários do sistema pré-pago.
Os clientes que utilizam as opções de pagamento eletrônico disponibilizadas por essa operadora (pagamento direto via telefone celular, pagamento via cartão de débito e de crédito, débito automático, entre outros), recebe nos mais diversos produtos bônus correspondente ao valor da utilização, como ocorre com as recargas de telefones pré-pago e, também, comodidade na aquisição de produtos de pequeno valor, como é o caso da aquisição de refrigerantes através do celular.
Desenvolvimento de projetos voltados para utilização do celular como meio e como forma de pagamento. O intuito de todos os projetos é agregar valor à atividade do cliente, disseminando os benefícios da tecnologia, tais como segurança, alta velocidade de transmissão e baixo custo do tráfego.

TABELA 15

USO DOS DADOS COMO FORMA DE RELACIONAMENTO

<b>Dados Coletados nas Transações</b>	<b>%</b>	<b>Número</b>
Já usam os dados	40%	7
Possuem ações em andamento para usar	40%	6
Não usa	20%	3

NOTA: 100% das empresas coletam os dados sobre os clientes.

## 4.6 ESTRATÉGIAS E NOVAS INICIATIVAS

A quase totalidade das respostas aponta para o fato de que “houve mudanças significativas no setor,” enquanto o restante considera tais mudanças “pouco significativas”.

TABELA 16

PERCEPÇÃO DAS MUDANÇAS NOS ÚLTIMOS 10 ANOS

<b>Respostas</b>	<b>Número</b>
Houve mudanças MUITO significativas	13
Houve mudanças POUCO significativas	3
Não houve mudanças	0
N. sabe / N. respondeu	0

Das respostas abertas obtidas, podemos verificar que as mudanças mais notadas foram aquelas relacionadas à flexibilidade, à diversidade de opções, à rapidez e à segurança, ao uso da Internet, ao surgimento dos cartões com *chip's*, ao uso de cartões de débito pré-datados, etc. Verificamos que, neste caso, a maior preocupação foi a de responder sob a ótica do cliente que faz o pagamento final (QUADRO 3).

Algumas empresas ainda constataram uma redução no custo de suas operações e as vantagens internas com a rapidez no recebimento, redução da inadimplência, aumento da liquidez através da antecipação de recebíveis e a utilização do código de barras nas faturas (facilitando a identificação dos pagamentos).

## QUADRO 3

## DEPOIMENTOS QUALITATIVOS SOBRE MUDANÇAS NOS ÚLTIMOS 10 ANOS

<b>Depoimentos Qualitativos Sobre Mudanças nos últimos 10 anos</b>
Diversidade de bandeiras, flexibilidade prazos, pagamento <i>internet</i> com segurança
Maior diversidade de opções de meios de pagamento; maior velocidade nas transações; maior segurança
Praticamente tudo que temos hoje em termos de meios eletrônicos de pagamento foi criado/melhorado nos últimos 10 anos
Quase tudo mudou. Agora, com GSM/GPRS, estas mudanças serão mais rápidas
Crescimento Rede de Captura, Cartões com <i>Chip</i> , Comércio eletrônico, Sistemas neurais, Cartão de Débito, Vale Refeição, Vale Alimentação, URA.
Após estabilização da Inflação o mercado de meios eletrônicos de pagamento investiu muito em TI transformando as transações 99,9% eletrônicas com uso de POS e PDV
Otimizações operacionais, melhoria tecnológica, cartão com <i>chip</i> , tecnologias de segurança mais avançadas, redução de custos, equipamentos de captura.
Apesar de ainda termos muitas pessoas utilizando dinheiro e cheque-papel no pagamento de suas transações, pode-se perceber um aumento significativo e crescente por opções de pagamento via meio eletrônico. Isso ocorre, por se tratar de uma alternativa mais ampla, que agrega valor imediato tanto para o usuário final (segurança e rapidez) quanto para as empresas que disponibilizem essas formas de pagamento (segurança no recebimento, rapidez, abrangência, liquidez através da antecipação de recebíveis sem perder a opção de pagamento pré-datado, minimização da inadimplência, entre outros).
Pagamento de contas nos caixas eletrônicos dos bancos; pagamento de contas utilizando Internet Home Banking, com digitação ou leitura do código de barras da fatura; saldo, extrato e transferência; utilização de <i>wireless</i> POS e pagamento utilizando o aparelho celular.

Dos bancos e bandeiras pesquisados, identificou-se que não há a tendência em se criarem unidades específicas para os meios de pagamento eletrônico, apesar de um dos pesquisados já possuir uma unidade específica (TABELA 17).

Tal posicionamento, associado ao baixo conhecimento das tecnologias disponíveis, pode ser um dos fatores determinantes da difícil implementação das novas possibilidades em um mercado que parece estar acomodado em fazer uso da tecnologia apenas após sua transformação em produto de prateleira.

TABELA 17

SOBRE A ESTRATÉGIA DE ABRIR UNIDADES ESPECÍFICAS PARA MEIOS ELETRÔNICOS

Respostas	Quantidade
Sim	00
Não	02
Já possui	01
Não sei / Não respondeu	01

NOTA: Bancos e Bandeiras

Na sua maioria, as empresas identificam “novos entrantes” no setor, sendo que bancos e bandeiras os vêem mais como concorrentes que como complementadores. O setor de telecomunicação e captura foi o que mais entendeu a entrada dos novos entrantes como complementadores. Um único pesquisado não acredita que haverá novas empresas no processo (TABELA 18).

O quadro encontrado aponta para a análise de Porter (1999,p.54), pois o posicionamento dos pesquisados demonstra que existe uma inércia considerável na análise do posicionamento das forças.

*Em princípio, as empresas estabelecidas e os novos empreendedores enfrentam os mesmos desafios na descoberta de uma posição estratégica. Na prática, os novos entrantes desfrutam de uma vantagem. Geralmente, os posicionamentos estratégicos não são óbvios e sua descoberta exige criatividade e insight. Os novos entrantes muitas vezes descobrem posições únicas que estavam disponíveis mas eram simplesmente ignoradas pelos concorrentes estabelecidos. (PORTER, 1999, p.54)*



TABELA 18  
FORMA DE PERCEÇÃO DE “NOVOS ENTRANTES”

<b>Forma de identificação de “novos entrantes”</b>	<b>Bancos e Bandejas</b>	<b>Telecom e Redes Captura</b>
SIM, como complementadores	0	3
SIM, como concorrentes	3	1
Ambos	2	1
Não identifica	0	1
Não sei / não respondeu	0	0

Verifica-se que, quanto a ameaças de novos entrantes ou produtos substitutos, praticamente não há impedimentos do ponto de vista de economia de escala e necessidades de capital, visto que são representados por empresas já consolidadas em seu próprio setor. Por outro lado, existem vantagens para os novos entrantes sob a ótica de diferenciação de produto e as desvantagens de custo praticamente empatam.

Os pontos ainda pendentes de definição são o acesso aos meios de distribuição, nos quais atuam as redes de captura e, principalmente, a política governamental. Neste ponto, será preciso verificar como serão regulamentadas as cobranças de mercadoria diretamente em contas telefônicas (ou outras ainda mais gerais) e a liberação de exploração da voz sobre IP.

Uma das grandes operadoras de telefonia fixa respondeu abertamente que já houve a decisão estratégica de entrar no negócio de telefonia móvel, para estar em condições favoráveis na disputa do segmento de negócios via uso de GSM. Verificou-se que sua operadora móvel já está atuando efetivamente e desenvolvendo projetos em parceria com grandes varejistas. Muitas operadoras chamaram a atenção para a venda de serviços de valor agregado pelo celular. Do ponto de vista de estratégia, diversas empresas citaram a busca de nichos como forma de exploração do mercado (QUADRO 4).

O varejo foi consultado em relação a sua estratégia de participação no mercado. Verifica-se o firme propósito de aumentar a atuação dos meios eletrônicos de pagamento na

totalidade das respostas obtidas, indicando que os investimentos neste setor continuarão a ser realizados de maneira consistente.

TABELA 19

ESTRATÉGIA DO VAREJO PARA UTILIZAÇÃO DO MEIO ELETRÔNICO DE PAGAMENTO

<b>Estratégia</b>	<b>%</b>
Reduzir o nível de utilização	0
Manter o nível de utilização	0
Aumentar o nível de utilização	100
Abolir o nível de utilização	0
Não Sabe ou Não Respondeu	0

Como nova iniciativa na área, foi possível identificar o uso de pagamento direto via celular para compra de *Coca-cola* (Triângulo Mineiro) e outras compras de pequeno valor. Outra novidade é a utilização do meio de comunicação de dados sem a utilização de fios (*wireless*) pelas grandes bandeiras, que passaram a disponibilizar POS móveis, muitas vezes reduzindo os custos com a conexão. Tais equipamentos funcionam por rádio ou via comunicação de telefonia celular.

Nota-se que há uma espera generalizada pelo que vem por aí, e uma confiança muito grande na massificação da tecnologia, mesmo que para um prazo mais longo. A questão estratégica a se definir é se deve-se esperar que a tecnologia esteja madura para utilização ou se o planejamento deve se iniciar imediatamente.

Analisando sob o enfoque do modelo Delta, podemos interpretar os depoimentos qualitativos como uma indicação de opção pelo vértice de “soluções para o cliente.” Entretanto, quando conjugados com os demais resultados, percebe-se claramente uma atuação real no modelo de *lock-in*, nota-se inclusive uma movimentação das redes de captura em busca de se associarem às empresas de telefonia celular de forma que as mesmas permaneçam fazendo apenas o serviço de transporte de dados, assim com faziam as empresas de telefonia fixa.

Apesar de poderem atuar mais agressivamente sob a forma de financiadores de compras debitadas diretamente pelos aparelhos móveis para as empresas de telefonia, os bancos permanecem relativamente à parte de toda esta movimentação. Da mesma forma, foi possível observar que algumas das empresas de telefonia estão preferindo se manter apenas na sua atuação tradicional de transporte dos dados.

Buscamos entender – por meio de entrevistas complementares – o motivo de tal posicionamento e foi possível identificar que as empresas de telefonia tiveram uma experiência negativa com a unificação de débitos em sua conta. Um convênio de TV a cabo, por exemplo, quando aumentava seus preços, fazia com que o assinante do terminal telefônico deixasse de pagar a conta completa, aumentando a inadimplência por causa de uma ação fora de seu controle. Assim, a empresa em questão prefere, por enquanto, faturar seu serviço de forma tradicional, não avançando sobre o espaço das redes de captura.

Nota-se que os motivos iniciais que levaram ao crescimento dos cartões de crédito, como Visa e Mastercard, independentemente de sua capacidade de oferecer uma grande rede de lojas credenciada a diversos bancos, já não representam um diferencial tão grande quando o consumidor passa a levar não mais um cartão de crédito, mas quase um terminal do banco, no qual se poderia fazer até mesmo uma transação direta de transferência. A movimentação parece ser lenta, entretanto algumas empresas já começam a vislumbrar a possibilidade de agir neste segmento, assim como nos mostram algumas das iniciativas relatadas.

Outro aspecto, que vem passando despercebido, é o fim da utilização do cartão físico como meio de identificação com o cliente. Como se portará o consumidor que possui em seu *chip* todos os dados de seus fornecedores? Se lembrará que é cliente “fidelizado” da loja A ou loja B? Como estará inserido, por exemplo, o *Smart Club*? São novas questões que se apresentarão na medida em que a convergência estiver efetivamente nas ruas.

## QUADRO 4

## DEPOIMENTOS QUALITATIVOS SOBRE NOVAS INICIATIVAS

<b>Depoimentos Qualitativos Novas Iniciativas</b>
Pagamentos de salários, fornecedores, tributos, concessionárias serviços públicos e privados.
Buscar soluções mais simples para clientes de pequeno porte que trabalham com baixa renda. Nichos específicos de mercado
Várias iniciativas para penetração em nichos específicos
Venda de produtos de pequeno valor através do acesso fixo e móvel.
Recebimento faturas via <i>internet</i> ; débito em conta; fatura eletrônica; serviços de EDI incluindo transações entre clientes-bancos-fornecedores.
Pagamento eletrônico através do celular; uso do Palm como meio de pagamento, POS Móvel, e etc.
Uso de <i>wireless</i> como meio de captura. Incremento utilização WEB /comércio eletrônico como meio de pagamento.
Temos o SHOPcel, que é uma iniciativa de <i>m-commerce</i> da operadora. O projeto piloto é um caso de sucesso, pois conseguiu solucionar a questão do pagamento dos produtos vendidos pelo sistema, que vinha sendo entendido como o maior percalço de iniciativas similares. Com a cobrança em conta telefônica, eliminamos o <i>gap</i> encontrado pelos concorrentes que, na maioria dos casos, faziam uma venda antecipada de crédito maior do que o cliente gostaria de adquirir, diminuindo assim as chances de utilização do serviço
Estamos desenvolvendo uma solução que substitua o cartão de crédito pelo telefone GSM, possibilitando ao usuário o benefício e a facilidade de efetuar compras e receber sua aprovação no próprio aparelho. O estabelecimento deverá ter um aparelho da operadora para receber a confirmação da transação. Risco: Hoje estão em operação terminais <i>Wireless POS</i> da VISA que utilizam a rede GPRS da Operadora para tráfego das informações. A autenticação do usuário é realizada pela operadora móvel e aprovação de crédito pela operadora do cartão. A VISA oferece esta máquina em forma de comodato aos seus clientes. Os SIM cards ( <i>Chips</i> ) utilizados nas máquinas são adquiridos pela VISA, sendo assim responsável pelo pagamento do tráfego ( <i>bytes</i> ) consumido nas transações. Nota: reduziram em três vezes o custo de transmissão utilizando a tecnologia GPRS.
Outro projeto em operação é a parceria Banco do Brasil e da operadora para levar aos correntistas do banco o acesso a transações que, até então só estavam disponíveis via caixa automático, teleatendimento ou direto nas agências. Até então, os correntistas só tinham acesso a dados de suas contas, mas não podiam realizar transações financeiras. Com o novo serviço (Banco Móvel), os clientes do BB terão acesso a serviços como pagamento de contas, transferências, consulta de extratos, saldos e até de colaboração com o programa.
Fome Zero. O serviço já está disponível e os novos equipamentos da operadora já saem da loja com a nova funcionalidade. Correntistas atuais do BB que utilizam celulares da operadora poderão adquirir um chip de adaptação em nossas lojas. A tecnologia GSM é protegida contra qualquer tipo de fraude e clonagem. Todos os dados são criptografados e as transações ocorrem diretamente na infra-estrutura do BB, sem passar pela infra-estrutura da operadora.

## QUADRO 5

## TENDÊNCIAS PARA OS PRÓXIMOS 5 ANOS

<b>Respostas abertas sobre se existirão mudanças nos próximos 5 anos</b>
Sim. É uma tendência mundial a flexibilização da oferta de serviços que poderão ser pagos através de meios eletrônicos, sejam eles viabilizados através de acordos com instituições financeiras ou por operadoras de serviços de infra-estrutura, tais como: operadoras de telefonia, concessionárias de energia, entre outros.
Sim, pois, a cada dia que se passa, as facilidades em termos de meios de pagamento aumentam
Sim, o início dos serviços de pagamento através de plataformas móveis vai trazer uma nova evolução ao setor
Teremos novidades. Tecnologias complementares e até algumas consideradas como ameaça de mercado, como o uso da telefonia celular como meio de captura, a exemplo do que já acontece no oriente.
Sim, com o <i>GSM</i>
Sim, quando o <i>Smart card</i> permitir custo de utilização em massa.
Mercado de alto crescimento e inovações. Pagamentos eletrônicos aumentarão e exigirão novas soluções e tipos de pagamentos.
Televisão interativa. Já existe canal fechado que realiza vários tipos de consultas bancárias, podendo, no futuro, realizar pagamentos também.
Sim. Em tecnologia há muito que se desenvolver em termos de segurança, amigabilidade e velocidade das transações. Há espaços a serem ocupados no que se refere à confiabilidade dos meios (Hw/SW). Quanto ao mercado, o público que geraria volume (classes C e D) ainda tem poucas alternativas a custos acessíveis, mas certamente serão desenvolvidas.
Acredito que sim. A entrada de novas tecnologias celulares voltadas para tráfego de dados permite a concepção de projetos até então impossíveis. A chegada do 3G com aparelhos ainda mais modernos e com o benefício da banda larga, no sentido da palavra, aumenta consideravelmente as possibilidades de desenvolvimento de soluções móveis. Os negócios <i>wireless</i> de sucesso serão aqueles que explorarem o potencial único da mobilidade, oferecendo vantagens e facilidades com as quais a telefonia fixa não poderá competir. É só o que está faltando para a indústria de telecomunicações: dar início a um novo capítulo no terreno das transações eletrônicas, conhecida como <i>mobile commerce</i> . Transações financeiras como pagamento de contas, compras de produtos ou serviços e até lances em leilões poderão ser feitas via aparelho móvel. A mobilidade dará uma nova dimensão às chamadas compras por impulso e de conveniência, com conseqüente fidelização do cliente.

**Capítulo 5**

**Conclusão**

## Capítulo 5– Conclusão

Na conclusão deste trabalho, devemos verificar a validade das hipóteses levantadas, bem como responder às questões da pesquisa. Desta forma, assim como exposto no capítulo 4, tanto a pesquisa documental, quanto as respostas obtidas dos questionários, demonstram que as inovações tecnológicas aconteceram, estão a acontecer e, efetivamente, estão sendo disponibilizadas para as empresas deste mercado, provando-se, com os fatos e os projetos encontrados no mercado, que é verdadeira a hipótese de que: **H1**: Existe uma nova logística de serviços, derivada da inovação tecnológica, sendo oferecida para a utilização pelos componentes da cadeia de meios de pagamentos eletrônicos.

Esta nova logística se caracteriza pela entrada de opções de pagamento através dos meios sem fio (via equipamentos que se comunicam via rádio ou telefonia celular), do débito em outras modalidades que não a conta bancária, da possibilidade de interação no momento do pagamento e da nova relação entre os canais de distribuição do serviço de pagamento.

Quanto à questão setorial levantada, verificamos que o varejo possui, efetivamente, grandes oportunidades de negócio geradas a partir da alteração da logística, uma vez que o acesso móvel celular traz consigo possibilidades de exploração bastante amplas. Todavia, há de se verificar que os resultados da pesquisa demonstram, concomitantemente, um grande despreparo das redes de varejo para a utilização – até pelo grande desconhecimento apresentado – das novas tecnologias disponibilizadas.

Quais seriam essas oportunidades nas regiões metropolitanas? Estas regiões possuem cobertura praticamente total das operadoras de serviços móveis, as maiores redes de supermercado possuem presença significativa, o público consumidor está habituado à tecnologia do celular e as operadoras possuem excelente base de clientes. O que está faltando parece ser o conhecimento da tecnologia necessária para fazer os projetos se desenvolverem.

Eis um ponto de excelente oportunidade: a consultoria especializada em tecnologia agregada ao negócio, ajudando a disseminar as possibilidades por meio de

parcerias que venham a complementar o vazio entre as áreas técnicas das grandes operadoras e suas áreas comerciais, que não estão aptas a vender um produto ainda incipiente.

Nesta etapa da pesquisa, as grandes oportunidades para as companhias de telefonia móvel já deixaram de ser uma promessa, mas ainda continuam a ser um ponto de oportunidade para elas próprias, assim como os varejistas que souberem capitalizar os projetos iniciais dessa nova forma de pagamento/relacionamento.

Não foi explicitado na pesquisa, mas é possível vislumbrar que surgirá um problema de gestão de crédito nas operadoras. Este problema poderá ser tratado através de parcerias com as bandeiras ou poderá ser resolvido diretamente com parceiros da área financeira de crédito direto ao consumidor.

O desenvolvimento de *software* para os equipamentos sofrerá uma forte demanda. Neste particular, com algumas empresas buscando nichos de mercado, é possível prever o surgimento de empresas com soluções especialistas para diversos setores, tais como farmácias e restaurantes.

Há de se considerar que também está comprovada a segunda hipótese: **H2**: Esta nova logística traz consigo uma oportunidade de inovação de valor que pode se aliar à inovação tecnológica para a criação de valor para o cliente.

Observando que a segunda hipótese levantada dependia da comprovação da primeira, podemos dar continuidade à verificação da mesma, pois a existência da inovação tecnológica está comprovada pela pesquisa. Resta comprovar que existe uma oportunidade de criação de valor para o cliente. Quanto a este aspecto, alguns depoimentos encontrados na pesquisa nos auxiliam a entender como as empresas estão vendo esta oportunidade.

Uma operadora de serviço móvel celular destacou que “*transações financeiras como pagamento de contas, compras de produtos ou serviços e até lances em leilões poderão ser feitas via aparelho móvel. A mobilidade dará uma nova dimensão às chamadas compras por impulso e de conveniência, com conseqüente fidelização do cliente*”.



Outra abordagem sobre a criação de valor é feita através da resposta ao questionamento sobre as novidades para os próximos cinco anos, de que “*sim, haverá quando o Smart card permitir custo de utilização em massa*”. Neste caso, a criação de valor para o público de baixa renda fica patente através de sua inclusão nos processos facilitadores.

Em direção similar, caminha outra resposta à mesma pergunta: “*Em tecnologia há muito que se desenvolver em termos de segurança, amigabilidade e velocidade das transações. Há espaços a serem ocupados no que se refere à confiabilidade dos meios (Hw/SW). Quanto ao mercado, o público que geraria volume (classes C e D) ainda tem poucas alternativas a custos acessíveis, mas certamente serão desenvolvidas.*”. Nota-se nesta última abordagem, além da inclusão das classes mais baixas, a criação de valor por meio da agregação de maior segurança na transação.

Mais uma abordagem focada no aproveitamento da tecnologia para criar valor: “*Estamos desenvolvendo uma solução que substitua o cartão de crédito pelo telefone GSM, possibilitando ao usuário o benefício e a facilidade de efetuar compras e receber sua aprovação no próprio aparelho*”. Esta afirmação traz em seu bojo uma série de vantagens inerentes à substituição do plástico, em termos de praticidade, segurança e interatividade.

Estabelecidas as respostas anteriores, podemos passar à última questão (Temporal) e à verificação da terceira hipótese: **H3**: Se a estabilização econômica possibilitou condições ambientais propícias à absorção de tecnologia, então se abrem oportunidades para novos entrantes neste mercado, em especial como complementadores da estrutura tecnológica anterior.

Quanto a esta hipótese específica, encontramos fortes indícios de que a estabilização econômica tenha sido, de fato, o que alavancou o processo de automação. Das empresas pesquisadas, quase 60% ingressaram no campo dos meios eletrônicos de pagamento após o ano de 1990. Se não considerarmos os dados das bandeiras, este percentual passa para mais de 90%.

Um dos pesquisados cita textualmente que, “*após a estabilização da Inflação, o mercado de meios eletrônicos de pagamento investiu muito em TI, transformando as transações 99,9% eletrônicas com uso de POS e PDV*”.

Assim como o apresentado na justificativa de pesquisa, o setor bancário brasileiro apresentou considerável modernização do parque tecnológico quando tivemos acesso à tecnologia mundial (1990-1995). Os dados obtidos na pesquisa documental, em particular no trabalho “Os Mercados de Automação Bancária e Comercial” do BNDES, apontam claramente para o crescimento do uso da tecnologia pós estabilização. Desse modo, como explicitamos no capítulo 4, temos informações suficientes para comprovar o crescimento do uso da tecnologia na última década.

Resta verificar se os resultados das adoções das tecnologias trouxeram resultados para as empresas e se as condições ambientais, que permitiram a evolução da tecnologia na última década, permitirão o aproveitamento do ambiente propício à absorção de novas tecnologias, desta vez, através da adoção de serviços complementares oferecidos pelos novos entrantes.

Neste ponto, o resultado da pesquisa foi bastante satisfatório, pois foi possível identificar pelo menos um setor completo como “novo entrante” na cadeia: as operadoras de serviços móveis.

As maiores operadoras já estão em movimentação para oferecer ao mercado nacional as novidades da tecnologia já transformadas em produto. Projetos de pagamento direto via celular e com débito na conta da operadora, e não do banco, foram apresentados na análise dos resultados e poderão vir a provocar mudanças nas forças do mercado.

Um entrevistado destacou que *“É uma tendência mundial a flexibilização da oferta de serviços que poderão ser pagos através de meios eletrônicos, sejam eles viabilizados através de acordos com instituições financeiras ou por operadoras de serviços de infra-estrutura, tais como: operadoras de telefonia, concessionárias de energia, entre outros.”*

Quanto à oportunidade de novos entrantes, ressaltamos a inclusão das concessionárias de energia na cadeia, estas que, até então, estavam fora de qualquer referencial sobre o qual se iniciou o trabalho.

Notamos também uma clara indefinição quanto ao papel das antigas redes de captura baseadas em acessos fixos. Não foram encontrados indícios de movimentação destas empresas em direção à captura “wireless”. Qual será a estratégia? Aparentemente, estão utilizando a estratégia de alta especialização ou apostando na manutenção do *status quo* da rede atual.

Conforme D’Aveni (1995):

*Estratégias do tipo ‘cada macaco no seu galho’ e ‘explore sua principal competência’ podem maximizar o desempenho e os lucros de curto prazo, utilizando os mesmos recursos várias vezes seguidas. Mas essas abordagens não oferecem uma orientação para a verdadeira sobrevivência a longo prazo. Embora possam gerar lucros de curto prazo, essas estratégias deixam as empresas com uma base de recursos exaurida, desgastada e ultrapassada que não se adapta ao futuro. Uma nova abordagem é necessária. (D’AVENI, 1995, p. 32)*

Assim, retomando a questão da estratégia, parece que estamos novamente numa corrida desenfreada para o lançamento de soluções tecnológicas que apresentem um diferencial. Todavia, apontar simplesmente a solução do uso de meios móveis como solução de atendimento e criação de valor para o cliente passa longe da realidade.

Serão necessários desenvolvimentos de *softwares* aplicativos que atendam aos mais diversos mercados, a necessidades provavelmente ainda não identificadas. Não havendo dúvida de que todo o setor estará imerso em uma hipercompetição.

Neste cenário, interessa para nossa conclusão a abordagem de D’aveni (1995, p.38):

*(..) a hipercompetição requer uma mudança fundamental do foco da estratégia. Em vez de buscar uma vantagem sustentável, a estratégia nos ambientes hipercompetitivos agora concentra-se no desenvolvimento de uma série de vantagens temporárias. Em vez de tentar criar estabilidade e equilíbrio, o objetivo da estratégia é o de romper o status quo (...)*

*(...) Uma vez que a vantagem seja copiada ou superada, ela deixa de ser uma vantagem. Constitui-se então de um custo nos negócios. Em última análise, o inovador só será capaz de explorar suas vantagens por um período de tempo limitado, antes que os concorrentes lacem o contra-ataque. Com o início de um contra-ataque, a vantagem inicial começa a erodir e uma nova iniciativa se faz necessária.*

Romper o *status quo* é, como sempre, uma tarefa de difícil realização. Fatores humanos e paradigmas vigentes nas organizações compelam as empresas a manterem-se em seus próprios espaços, muitas vezes ignorando oportunidades. Os contatos estabelecidos com diversos profissionais do setor mostraram que, mesmo em situações de discussão sobre projetos de absoluta inovação, parece sempre haver um resquício de conservadorismo, provocado, em parte, por experiências negativas do período da explosão – e posterior decadência – das empresas de tecnologia ligadas a projetos da “*nova economia*”<sup>19</sup>.

Apresentadas as validações das hipóteses, seguem-se as conclusões finais de forma topicalizada. As conclusões abaixo apresentadas buscam sintetizar, de forma bastante prática, os resultados encontrados no presente trabalho. Assim, a apresentação sob forma de tópicos, permite, ao mesmo tempo, segmentar e reforçar cada uma das constatações finais.

- Houve efetivamente e ainda estão a acontecer, modificações tecnológicas significativas para a mudança da logística dos meios de pagamento eletrônico;
- A estabilização econômica contribuiu, e ainda está a contribuir, para a criação de um ambiente propício à aceitação e à implantação de soluções de tecnologia que apresentem criação de valor ao processo;
- Foram inseridos na cadeia de valor novos participantes, tais como as operadoras de comunicação móvel celular, trazendo certa indeterminação sobre quais serão as estratégias de ataque e de defesa no que se refere à porção das redes de captura. Estão abertas diversas possibilidades de associação, fusão ou aquisição de negócios;
- As tecnologias estão no momento de disponibilização para o mercado, no entanto, o mercado não está sendo adequadamente informado sobre as opções disponíveis. Dessa forma, apenas as empresas com natural tendência de trabalhar com tecnologia de ponta estão efetivamente se movimentando (no que se refere ao varejo).

---

<sup>19</sup> Nova Economia – Expressão utilizada para definir as operações realizadas via Internet e as empresas a elas associadas.

- Ainda é muito difícil encontrar informações sobre como fazer uso das tecnologias diretamente com os fornecedores. Quando disponível, essa informação é tratada com extremo sigilo.
- A inovação de valor para o cliente reside basicamente na oferta de maior segurança, velocidade e disponibilidade para as antigas compras. Para o novo modelo, ainda sendo desenhado, é possível antever benefícios através da disponibilização de novas opções de interatividade para o novo modelo de compras, ou seja, um modelo de real interação no momento da compra e do pagamento.
- É provável uma mudança na forma de relacionamento com o cliente quando já não houver mais o vínculo com o cartão com o nome da loja no bolso do consumidor.

As empresas, tanto as já atuantes há mais tempo, quanto as novas entrantes, devem buscar entender melhor a conformação da rede de operações que passa a envolver o processo. Foi visto que a tendência de permanecer ignorando as movimentações do mercado, principalmente no que se refere a entender a entrada de operadoras de telefonia móvel apenas como uma mera substituição do acesso físico está presente em boa parte dos atuais fornecedores desta cadeia.

Há muitas novas ameaças surgindo, algumas vezes movidas pela tecnologia, outras vezes aguardando pela disponibilização da mesma. Os artigos complementares apresentados no Anexo I deste trabalho permitem demonstrar uma pequena parcela do que está por vir. É preciso, portanto, analisar cada vez mais criticamente, onde estão, quem são, e como se movimentam parceiros, concorrentes e clientes. A estratégia resultante destas análises determinará a viabilidade de longo prazo de cada uma das empresas em atuação no cenário dos meios eletrônicos de pagamento.

O trabalho encontrou algumas limitações, em especial as espaciais, assim sendo, o resultado da pesquisa reflete o comportamento de empresas situadas em Belo Horizonte e Rio de Janeiro, sendo o resultado extrapolado para as demais áreas metropolitanas baseado apenas

na similaridade. Uma pesquisa sobre como a tecnologia já se desenvolveu no exterior do Brasil e quais conseqüências apareceram na cadeia estudada seria desejável, mas apresentou uma impossibilidade prática frente ao escopo inicial planejado. Há que se considerar tal limitação do trabalho.

No decorrer deste trabalho, deparamos com uma série de situações que remeteriam à necessidade de novos trabalhos de pesquisa que complementariam o entendimento do setor de meios de pagamento eletrônico. Um ponto que mais chamou a atenção foi a falta de interação entre toda a cadeia no que diz respeito ao conhecimento das tecnologias disponíveis. Assim, um trabalho que identifique como se dá efetivamente tal comunicação poderá indicar caminhos que levem a mudanças de forma de trabalho que venham a agir como catalizadoras de resultados, agilizando implementações futuras.

Outro objeto de estudo interessante seria o do problema de governança encontrado neste trabalho e poderia ser estudado com base nos custos de transação apoiados na Nova Economia Institucional.

Finalmente, sugerimos um trabalho na linha de marketing, buscando identificar como se conformará, para o portador e para os fornecedores, a questão da utilização de um equipamento único, diretamente associado à imagem de uma empresa de telefonia, porém trazendo múltiplas funções de bancos, varejistas, cartões de crédito, etc.

## Referências Bibliográficas

ARONOVIT, Selmo. *A Reestruturação Bancária Internacional: Experiência Recente e Possíveis Desdobramentos*. **Revista do BNDES**. Rio de Janeiro, v.6, n.12, p. 195-226, dez 1999.

CHRISTOPHER, Martin. *A logística do Marketing*. 2. ed. São Paulo: Futura, 2000. 272p.

D'AVENI, Richard A. *Hipercompetição: estratégias para dominar a dinâmica do mercado*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAX, Arnold C.; WILDE II, Dean L. *O modelo Delta: gestão adaptativa para um mundo em transformação*. CUSUMANO, Michael A.; MARKIDES, Constantinos C. **Pensamento Estratégico**. Rio de Janeiro: Campus, 2002. cap. 3, p. 65-90.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Rennée. *Estratégia, inovação de valor e a economia do conhecimento*. CUSUMANO, Michael A.; MARKIDES, Constantinos C. **Pensamento Estratégico**. Rio de Janeiro: Campus, 2002. cap. 9, p. 197-225.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001. 270p.

MELO, Paulo Roberto de Souza; RIOS, Evaristo Carlos Silva Duarte; GUTIERREZ, Regina Maria Vinhais. *Os Mercados de Automação Bancária e Comercial*. **BNDES Setorial**. Rio de Janeiro, n.11, p. 47-70, mar 2000.

PORTER, Michael E. *Como as forças competitivas moldam a estratégia*. **Competição on Competition**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 515p.

\_\_\_\_\_. *O que é estratégia?* **Competição on Competition**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 515p.

\_\_\_\_\_. *A cadeia de valores e a vantagem competitiva*. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 19 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989. 536p.

SAAB, Willian George Lopes; TAVARES, Marina Mendes. *Evolução Recente dos Meios de Pagamento e da Cesta de Consumo no Varejo de Alimentos no Brasil*. **BNDES Setorial**. Rio de Janeiro, n.15, p. 97-112, mar 2002.

TREACY, Michael; WIERSEMA, Frederick. *A disciplina dos líderes de mercado: escolha seus clientes, direcione seu foco, domine seu mercado*. Rio de Janeiro: Rocco, 1998. 236p.

WRIGHT Peter et all. *Administração Estratégica: Conceitos*. São Paulo: Atlas, 2000. 433p.

### Referências eletrônicas pesquisadas:

COMÉRCIO móvel não decola até 2003, diz estudo. 12 de Setembro de 2001

Disponível em: <http://idgnow.terra.com.br/idgnow/ecommerce> acesso em: 08/09/2003

M-COMMERCE será decisivo para empresas, diz IDC. 15 de Janeiro de 2002.

Disponível em <<http://idgnow.terra.com.br/idgnow/ecommerce> > acesso em 01/05/2002

NAGANO, Mario. Novo chip para telefones da Intel incorpora tecnologia EDGE. **IDG Now**. São Paulo, 10 Set 2003.

Disponível em: <http://idgnow.terra.com.br/idgnow/telecom/2003/09/0017> acesso em 17/09/2003

OLIVEIRA, Ana Paula. Etiquetas inteligentes chegam ao consumidor a partir de 2005. São Paulo, ago. 2003.

Disponível em: <<http://idgnow.terra.com.br/idgnow/ecommerce/2003/08/0001>> acesso em 25/08/2003

TIM, Vivo e ATL oferecem débito automático para pré-pago. **IDG Now**. 8 Set 2003.

Disponível em:<<http://idgnow.terra.com.br/idgnow/telecom/2003/09/0013>> acesso em 13/09/2003

### Sites Visitados:

<<http://www.bibit.nl/bmps-consumerplatforms.shtml>> acesso em 05/01/2003

<<http://www.dnb.nl/speeches/2001/we010306.htm>> acesso em 05/01/2003

<<http://www.aciworldwide.com>> acesso em 06/08/2003

<<http://www.e-pso.info/epso/index.html>> acesso em 14/11/2003

<<http://www.webtocash.com>> acesso em 05/06/2003

<<http://www.ctbcnet.com.br/portal/shopcel.htm>> acesso em 14/11/2003

<<http://www.eweek.com>> acesso em 14/11/2003

<<http://www.nexswipe.com>> acesso em 14/11/2003

<<http://www.eanbrasil.org/servlet/servletHome.html>> acesso em 15/11/2003

<<http://www.redecad.com.br/komerci/aquem/index.asp>> acesso em 14/10/2003

<<http://www.executivosfinanceiros.com.br/materias/6166.html>> acesso em 03/10/2002

<<http://www.ecrbrasil.com.br>> acesso em 14/11/2003

<<http://www.merchantanywhere.com/home.htm>> acesso em 10/06/2003

<<http://www.3g.com>> acesso em 14/11/2003

<<http://wireless.ittoolbox.com>> acesso em 16/06/2003

<<http://www.visa.com>> acesso em 15/11/2003

<<http://www.visanet.com.br>> acesso em 15/11/2003



**Anexo I – Artigos Complementares**

## ANEXO I.1

### América Latina terá 154 milhões de usuários móveis em 2007

25 de agosto de 2003

Com grande parte das operadoras decidindo a migração de suas redes no ano passado, ficou mais fácil traçar a evolução do mercado de celulares para os próximos quatro anos, segundo aponta o *Yankee Group* em sua pesquisa sobre o mercado latino-americano de telefones móveis. O estudo aponta que as vendas de celulares continuarão crescendo na região, atingindo 22 milhões de novas unidades em 2003.

De 2004 a 2006, as vendas anuais oscilarão entre 19 milhões e 22 milhões de unidades. Esse crescimento constante deve resultar em 154 milhões de usuários móveis na região até 2007. Vale ressaltar que somente o Brasil já possui 38 milhões de usuários de celular, de acordo com números da Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel).

O estudo aponta que as vendas de celulares continuarão crescendo na região, atingindo 22 milhões de novas unidades em 2003. De 2004 a 2006, as vendas anuais oscilarão entre 19 milhões e 22 milhões de unidades.

De acordo com a pesquisa, as operadoras da *América Móvil*, *TIM* e *Telefónica* no México estão migrando suas redes para as tecnologias *Global System for Mobile Communications* (GSM) e *General Packet Radio Services* (GPRS). Por outro lado, a *Vivo*, maior operadora do Brasil, e as operadoras da *BellSouth* e *Verizon* escolheram a tecnologia de Acesso Múltiplo por Divisão de Código - CDMA 2000 1x.

Apesar do futuro da tecnologia de Acesso Múltiplo por Divisão de Tempo (TDMA) estar com os dias contados, a pesquisa aponta que as vendas de celulares TDMA ainda serão a maioria, a curto prazo. De acordo com Luis Minoru, analista do *Yankee Group*, apesar do futuro das comunicações móveis estar atrelado aos serviços de transmissão de dados, a adoção destes recursos na América Latina ainda se encontra nos estágios iniciais.

Minoru ressalta que as receitas com dados, originadas principalmente dos serviços de mensagens, respondem por menos de 2% das receitas totais de serviços móveis. A

transmissão de dados em banda larga, por sua vez, ainda não é significativa e os dispositivos também são caros para o consumidor médio. Na visão do analista, este cenário, somado às incertezas econômicas na América Latina, faz com que as operadoras continuem cautelosas na hora de investir.

A pesquisa ainda aponta que até 2004, as vendas de novos aparelhos *TDMA* cairão para 3,5 milhões. Depois de 2004, os celulares *GSM/GPRS* ficarão na liderança, pois grande parte das operadoras *TDMA* decidiram migrar para estas tecnologias e começarão a oferecer serviços *móveis baseados nas novas redes*.

## ANEXO I.2

### **TIM, Vivo e ATL oferecem débito automático para pré-pago**

8 de Setembro de 2003

Usuário de telefone pré-pago também já tem acesso ao serviço de débito automático das instituições financeiras que compõem a bandeira Banco24Horas. Por enquanto, *Vivo*, TIM e *ATL* já fecharam contrato com o Banco 24Horas que oferece o serviço em parceria com a *T&Tel*, empresa de tecnologia em telecomunicações, que desenvolveu a solução.

Batizada de *Pag-Tel*, a solução de débito eletrônico possibilita aos usuários de pré-pago recarregar seus créditos diretamente do celular. O valor do crédito da recarga, digitado no celular, é debitado diretamente da conta-corrente do cliente, num processo semelhante ao das compras efetuadas com cartão de débito do Banco24Horas.

O mecanismo é considerado uma alternativa eficiente para que as operadoras móveis tenham capacidade de aumentar a margem de receita já que quase 80% dos usuários de telefonia móvel adotaram o modelo pré-pago.

## ANEXO I.3

### **Novo *chip* para telefones da *Intel* incorpora tecnologia *EDGE***

10 de Setembro de 2003

Apenas um dia após o lançamento de dois novos processadores Itanium 2 para servidores de entrada e estações de trabalho, a *Intel* anunciou nesta terça-feira (09/09) uma nova versão de seu processador *PXA800EF* (antes conhecido pelo codinome *Manitoba II*). O *chip* é compatível com a tecnologia *EDGE* (*Enhanced Data GSM Environment*), que permite uma taxa de transmissão e recepção de dados até três vezes mais rápida que o atual padrão de telefonia celular *GSM/GPRS* de 2,5G disponível hoje.

Como o *Manitoba* original (o *PXA800F*), o *PXA800EF* é uma solução do tipo tudo-em-um que a *Intel* chama de "Internet-on-a-chip", pois agrupa um processador Intel XScale de 312 MHz, 4 MB de memória flash, 512 KB de SRAM e DSP (processador digital de sinais) de 156 MHz no mesmo encapsulamento. Desse modo, é possível desenvolver um celular inteligente com um número menor de peças a um preço mais acessível. A pinagem do novo chip é compatível com seu antecessor, o que facilita sua adoção em projetos já existentes e futuros.

A *Intel* considera o *PXA800EF* uma peça-chave para sua iniciativa PCA (Personal Internet Client Architecture), dedicada ao desenvolvimento de dispositivos de wireless que combinem capacidade de processamento de dados, comunicação de voz e acesso à Internet.

Pode parecer um antagonismo lançar uma solução de GSM num país onde o padrão dominante é o CDMA (assim como na Coreia, China e nos EUA) mas Ronaldo Miranda, diretor de marketing e vendas para a América Latina da *Intel* no Brasil, explicou que a decisão da companhia para desenvolver esse produto baseia-se no fato que o padrão GSM domina cerca de 70% do mercado mundial e que ele está otimista na popularização do GSM no Brasil graças ao trabalho que a TIM e a Oi desenvolvem no Brasil.

Miranda reconhece que, ao contrário do que acontece no mercado de PCs, onde o imediatismo é a palavra de ordem, o mercado de telecomunicações se comporta de maneira diferente e que também percebe a *Intel* com outros olhos. De fato, o trabalho dele e de sua

equipe é exatamente de contatar essas empresas e mostrar as vantagens que a Intel oferece, assim como mostrar que ela veio para ficar nesse mercado. Mesmo sendo um *player* relativamente novo, Miranda acredita na filosofia da sua empresa em criar uma arquitetura baseada em padrões abertos pode ser atraente para o mercado de telefonia, um setor ainda fortemente apegado a tecnologias proprietárias.

No Brasil, a Intel mantém um centro de pesquisa batizado de *Wireless Competence Network*. Esse centro prepara o mercado local para o admirável mundo novo da comunicação sem fio e já produziu seus primeiros resultados, entre eles, o desenvolvimento dos dois primeiros telefones celulares baseados no *chip* PXA800F desenhados e produzidos no Brasil que devem entrar no mercado entre maio e junho de 2004. Ele não espera que os primeiros produtos baseados no PXA800EF apareçam por aqui antes de 2005.

### **O que é a terceira geração? É o mesmo que UMTS, ou é diferente em alguma coisa?**

Terceira geração é o um termo genérico usado para a próxima geração de sistemas móveis de telecomunicações. Os sistemas 3G irão garantir melhores serviços para a transmissão de voz, textos e dados.

Os conceitos tecnológicos para os sistemas 3G ainda estão em desenvolvimento. O Projeto de Sociedade Global 3G, uma união de empresas que inclui a associação GSM, está empenhado a nos trazer a Terceira Geração de sistemas móveis.

A visão da associação GSM do 3G está baseada no padrão GSM atual, porém evoluído, estendido e melhorado para incluir padrões adicionais de transmissão via ar, mais adequada para os serviços de alta velocidade e multimídia. Este sistema irá fazer com que os usuários da segunda geração de redes sem fio GSM migrem facilmente para os serviços de terceira geração. Esta fase evoluída da GSM será um parte importante e fundamental da família ITU's IMT-2000.

### **O Fim do Telefone Como o Entendemos**

Segundo Louderback, colunista da eWeek, a convergência para um aparelho único irá colocar o pessoal da telefonia tradicional pouco à vontade. Quando se combina acesso sem

fio via celular é preciso apenas um acesso. Pode-se obter um aparelho celular adequado, como o novo Treo 600 ou um Svelte camera phone. Enquanto se desloca de um lugar para o outro utiliza-se o acesso celular tradicional via GSM ou CDMA. Porém, ao chegar em casa, restaurante, bar ou qualquer ponto com uma base, o telefone muda automaticamente para um acesso local via hub 802.11. Esta possibilidade muda seu acesso de “cell” para voz sobre IP (VOIP) instantaneamente.

No último CTIA show em Las Vegas, a TTPCom apresentou seu novo GSM.11 architecture, um único chip que combina tecnologia celular-based GSM technology com tecnologia de rede local 802.11 LAN. De acordo com a TTPCom, teremos aparelhos com GSM.11 já em 2005 com um preço base abaixo de \$100.

A parte difícil é construir redes inteligentes que mantenham seu número único. Quem irá rotear as transações? Ericsson e outros estão estudando o problema do ponto de vista do hardware. Louderback aposta que teremos que aguardar até 2005 para termos aparelhos híbridos universais.

## ANEXO I.4

### **Etiquetas inteligentes chegam ao consumidor a partir de 2005**

5 de agosto de 2003

As etiquetas eletrônicas, que identificarão cada produto com um código único e permitirão que as empresas tenham um maior controle dos estoques e das vendas, não devem chegar às mãos do consumidor brasileiro antes de 2005, de acordo com informações de Marcel Spitalnik Konforti, diretor de tecnologia da Procter&Gamble e coordenador do comitê de comércio eletrônico da ECR.

Konforti explica que as etiquetas inteligentes ou Electronic Product Code (EPC) começaram a ser desenvolvidas em 1999, pelo consórcio Auto ID, formado por empresas como Procter&Gamble, Gillette, e o Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT). Depois de dois anos testando a nova solução e com 100 novos sócios entre fabricantes, varejistas e empresas de tecnologia, o EPC está passando pelos últimos ajustes.

“Para se ter idéia do investimento colocado nesta iniciativa, basta saber que para uma rede varejista entrar no consórcio ela precisa desembolsar US\$ 300 mil. Já uma empresa de tecnologia tem que pagar US\$ 100 mil para se associar”, conta o executivo. Mesmo assim, a expectativa de retorno é bastante alta, já que, segundo Konforti, o EPC tem várias vantagens em relação às etiquetas tradicionais.

O custo individual de cada etiqueta será de US\$ 0,03, que oferecerá um código único para cada produto, como se fosse um número de identidade. “Atualmente, todos os shampoos para cabelos secos de uma marca tem o mesmo código de barras, já com o EPC, cada mercadoria é única”, explica Konforti. Além disso, o EPC funciona com radiofrequência, o que permite monitoração da mercadoria ao longo de toda a cadeia de distribuição. “Isso reduzirá o tempo, os custos e os estoques, que serão repostos com muito mais agilidade”, garante.

O único porém do EPC, no entanto, é que os consumidores terão que esperar algum tempo para ver toda esta tecnologia funcionando na prática. No Brasil, a Procter&Gamble, em conjunto com a rede Pão de Açúcar, está desenvolvendo um projeto



piloto, ainda sem data para divulgação. A rede Wal-Mart, por exemplo, anunciou a implantação do EPC nos Estados Unidos para janeiro de 2005. “Somente a partir daí, a novidade deve se espalhar pela América Latina e Brasil”, conclui Konforti.

**Anexo II – Questionário Bancos e Bandeiras**

1) Nome da Empresa:

2) Setor

- Banco
   
  Bandeira
   
  Processadora / Integradora  
 Outro \_\_\_\_\_
   
  Não sei / não respondeu

3) Qual sua área de atuação dentro da empresa ? (marcar apenas uma opção)

- Tecnologia
   
  Negócios  
 Outra
   
  Não sei / não respondeu

4) Quais são seus principais clientes?

- Bancos
   
  Redes de Varejo
   
  Operadoras de Telecom  
 Bandeiras (Visa/MC/Amex)
  Redes de Captura
   
  Grupos de T.I.  
 Pessoas jurídicas diversas
   
  Pessoas físicas
   
  Não sei / não respondeu

5) Há quanto você está na empresa?

- Mais de 10 anos
   
  Mais de 5 anos
   
  4 anos  
 3 anos
   
  2 anos
   
  Menos de 1 ano  
 Não sei / não respondeu

6) Das formas eletrônicas de pagamento abaixo, quais sua empresa conhece ? (marcar todas as conhecidas)

- Pagamento via cartão de crédito  
 Pagamento via cartão de débito  
 Pagamento via cartão “private label” (cartão da empresa)  
 Pagamento via autorização de débito em conta bancária  
 Pagamento via Boleto bancário disponibilizado na Internet  
 Pagamento via Débito em conta de Cia. de Telecomunicação (Embratel, Telemar, etc.)  
 Pagamento direto via telefone celular  
 Pagamento via “pocket” em associação com Bancos (carteira virtual)  
 Pagamento via “pocket” em associação com outras empresas.  
 Pagamento via cartões eletrônicos de empresas de Benefícios (ex: VR. Ticket, etc.)  
 Não sei / não respondeu

7) Das formas eletrônicas de pagamento abaixo, em quais sua empresa participa na cadeia de valor ? (marcar todas a utilizadas)

- Pagamento via cartão de crédito
- Pagamento via cartão de débito
- Pagamento via cartão “private label” (cartão da empresa)
- Pagamento via autorização de débito em conta bancária
- Pagamento via Boleto bancário disponibilizado na Internet
- Pagamento via Débito em conta de Cia. de Telecomunicação (Embratel, Telemar, etc)
- Pagamento direto via telefone celular
- Pagamento via “pocket” em associação com Bancos (carteira virtual)
- Pagamento via “pocket” em associação com outras empresas.
- Pagamento via cartões eletrônicos de empresas de Benefícios (ex: VR. Ticket, etc.)
- Não sei / não respondeu

8) A partir de quando a empresa passou a utilizar meios eletrônicos de pagamento? (marcar **apenas uma** opção)

- Antes de 1990
- Entre 1990 e 1994
- Entre 1994 e 1998
- Entre 1998 e 2002
- Depois de 2002
- Não sei / não respondeu

9) Nos últimos 10 anos, você diria que: (marcar **apenas uma** opção)

- Não houve mudanças na logística de meios eletrônicos de pagamentos
- Houve mudanças POUCO significativas nos meios eletrônicos de pagamento
- Houve mudanças MUITO significativas nos meios eletrônicos de pagamento

Quais?

- Não sei / não respondeu

10) Como você vê a percepção dos clientes finais (aqueles que efetuam o pagamento) quanto ao valor agregado pelos meios eletrônicos de pagamento? (marcar apenas uma opção)

- Apenas o público de alta renda percebe valor no serviço.
- Tanto o público de alta renda quanto o de classe média percebem valor no serviço.
- Públicos de todas as classes percebem valor no serviço.
- Ninguém percebe o valor no serviço.
- Não sei / não respondeu

11) Você se utiliza, ou pretende utilizar, dos meios de pagamento eletrônico como forma de relacionamento com seus clientes? (marcar apenas uma opção)

- Não, os dados sobre as compras não são coletados.
- Sim, os dados sobre as compras são coletados mas ainda não são usados.
- Sim, os dados são coletados e existem ações em andamento para utilizá-los.
- Sim, os dados são coletados e já são usados como insumo para decisões estratégicas.

**Se positivo, quais?**

- Não sei / não respondeu

12) Quais as efetivas vantagens que seus clientes percebem no uso das opções de pagamento eletrônico disponibilizadas por sua empresa ? (marcar todas as percebidas).

- Redução do risco de crédito
- Aumento do número de clientes
- Fidelização do cliente (planos de milhagem, etc.).
- Possibilidade de geração de dados para análise de comportamento do cliente.
- Redução do risco ao reduzir o volume de dinheiro e cheques nos estabelecimentos
- Redução das taxas de consulta a cheques (CCF, SERASA, etc.)
- Outros:
- Não sei / não respondeu

13) Você visualiza os meios eletrônicos de pagamento como uma nova forma de negócio para sua empresa? Como? (marcar **todas** as que se aplicam)

- Consolidação do relacionamento com fornecedores
- Reduzir riscos logísticos
- Redução de estoque
- Aumento / melhoria na relação com instituições financeiras.
- Outros:
- Não sei / não respondeu

14) A empresa pretende abrir unidades específicas para atuar no setor ?

- Sim, pretende abrir                       Já possui unidade específica
- Não pretende abrir                       Não sei / não respondeu

15) Quanto à estratégia de sua empresa para a **participação no mercado** de meios de pagamento eletrônico, pretende-se:

- Reduzir o nível de utilização                       Manter o nível de utilização
- Aumentar o nível de utilização                       Abolir a utilização
- Não sei / não respondeu

16) Quais empresas você percebe como fazendo parte da cadeia de serviços para oferecer o pagamento eletrônico? (marcar todas as percebidas).

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Bancos                               | <input type="checkbox"/> Cartões Crédito (VISA, MC, Amex, etc.)     |
| <input type="checkbox"/> Telefônicas (como acesso)            | <input type="checkbox"/> Telefônicas (como meio de pagamento)       |
| <input type="checkbox"/> Telefonia Celular (como acesso)      | <input type="checkbox"/> Telefonia Celular (como meio de pagamento) |
| <input type="checkbox"/> Empresas de benefícios (TA, VR, etc) | <input type="checkbox"/> Redes de Captura (Redecard, Visanet, etc)  |
| <input type="checkbox"/> Rede da própria empresa              | <input type="checkbox"/> Não sei / não respondeu                    |
| <input type="checkbox"/> Outras:                              |   |

17) Das possibilidades de tecnologia abaixo, quais você conhece ?

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Cartões magnéticos            | <input type="checkbox"/> Smart Card                               |
| <input type="checkbox"/> Infra-vermelho via Celular    | <input type="checkbox"/> SMS (Short Message System)               |
| <input type="checkbox"/> Palm Top                      | <input type="checkbox"/> Criptografia de dados                    |
| <input type="checkbox"/> Assinatura eletrônica (senha) | <input type="checkbox"/> Assinatura digital (certificado digital) |
| <input type="checkbox"/> Outras                        | <input type="checkbox"/> Não sei / não respondeu                  |

18) Você considera que tem conseguido levar ao conhecimento dos demais participantes da cadeia todas as tecnologias disponíveis?

- Sim                       Não                       Não sei / não respondeu

19) Como sua empresa se mantém informada sobre as últimas tecnologias ?

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Feiras/congressos da área de Varejo | <input type="checkbox"/> Através de revistas especializadas         |
| <input type="checkbox"/> Através dos fornecedores            | <input type="checkbox"/> Feiras/congressos Tecnologia da Informação |
| <input type="checkbox"/> Através da Internet                 | <input type="checkbox"/> Não sei / não respondeu                    |
| <input type="checkbox"/> Outras:                             |   |

20) Você acredita que esta nova logística de fluxo de informações através do meio eletrônico, complementada pelas inovações tecnológicas, apresentará efetivamente **criação de valor** que será percebida pelo seu cliente direto?

- Sim                       Não                       Talvez                       Não sei / não respondeu

21) Você acredita que esta nova logística de fluxo de informações através do meio eletrônico, complementada pelas inovações tecnológicas, apresentará efetivamente **criação de valor** que será percebida pelo cliente final?

- Sim                       Não                       Talvez                       Não sei / não respondeu

22) Você identifica problemas / oportunidades que sua empresa enfrenta?

- SIM  NÃO  Não sei / não respondeu

23) Quais poderiam ser solucionados/minimizados por meios eletrônicos de pagamento?

24) Quais novas iniciativas sua empresa está desenvolvendo neste mercado ?

25) Quais são seus principais concorrentes neste mercado?

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Bancos                               | <input type="checkbox"/> Cartões Crédito (VISA, MC, Amex, etc.)     |
| <input type="checkbox"/> Telefônicas (como acesso)            | <input type="checkbox"/> Telefônicas (como meio de pagamento)       |
| <input type="checkbox"/> Telefonia Celular (como acesso)      | <input type="checkbox"/> Telefonia Celular (como meio de pagamento) |
| <input type="checkbox"/> Empresas de benefícios (TA, VR, etc) | <input type="checkbox"/> Redes de Captura (Redecard, Visanet, etc)  |
| <input type="checkbox"/> Rede da própria empresa              | <input type="checkbox"/> Não sei / não respondeu                    |
| <input type="checkbox"/> Outras:                              |   |

26) Quais são seus principais parceiros ?

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Bancos                               | <input type="checkbox"/> Cartões Crédito (VISA, MC, Amex, etc.)     |
| <input type="checkbox"/> Telefônicas (como acesso)            | <input type="checkbox"/> Telefônicas (como meio de pagamento)       |
| <input type="checkbox"/> Telefonia Celular (como acesso)      | <input type="checkbox"/> Telefonia Celular (como meio de pagamento) |
| <input type="checkbox"/> Empresas de benefícios (TA, VR, etc) | <input type="checkbox"/> Redes de Captura (Redecard, Visanet, etc)  |
| <input type="checkbox"/> Rede da própria empresa              | <input type="checkbox"/> Não sei / não respondeu                    |
| <input type="checkbox"/> Outras:                              |   |

27) Há alguma nova tecnologia que esteja sendo disponibilizada por sua empresa e que não tenha sido citada nesta pesquisa? Como está a receptividade ? Há projetos pilotos em andamento ?

28) Você identifica “novos entrantes” no setor ?

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Sim, como complementadores | <input type="checkbox"/> Sim, como concorrentes |
| <input type="checkbox"/> Ambos                      | <input type="checkbox"/> Não identifico         |
| <input type="checkbox"/> Não sei / não respondeu    |   |

29) Você acredita que este mercado apresentará novidades nos próximos 5 anos ? (pede-se justificar)



### **Anexo III – Questionário Redes Captura e Telcos**

Empresa :

1) Setor

Rede de captura                       Telecomunicação

Outro \_\_\_\_\_

2) Qual sua área de atuação dentro da empresa ? (marcar apenas uma opção)

Tecnologia     Negócios

Outra \_\_\_\_\_

3) Entre as formas eletrônicas de pagamento citadas abaixo, quais sua empresa conhece?  
(marcar todas as conhecidas)

- Pagamento via cartão de crédito
- Pagamento via cartão de débito
- Pagamento via cartão “private label” (cartão da empresa)
- Pagamento via autorização de débito em conta bancária
- Pagamento via Boleto bancário disponibilizado na Internet
- Pagamento via Débito em conta de Cia. de Telecomunicação (Embratel, Telemar, etc)
- Pagamento direto via telefone celular
- Pagamento via “pocket” em associação com Bancos (carteira virtual)
- Pagamento via “pocket” em associação com outras empresas.
- Pagamento via cartões eletrônicos de empresas de Benefícios (ex: VR. Ticket, etc)
- Não sei / não respondeu

4) Entre as formas eletrônicas de pagamento citadas abaixo, em quais sua empresa participa na cadeia de valor ? (marcar todas a utilizadas)

- Pagamento via cartão de crédito
- Pagamento via cartão de débito
- Pagamento via cartão “private label” (cartão da empresa)
- Pagamento via autorização de débito em conta bancária
- Pagamento via Boleto bancário disponibilizado na Internet
- Pagamento via Débito em conta de Cia. de Telecomunicação (Embratel, Telemar, etc)
- Pagamento direto via telefone celular
- Pagamento via “pocket” em associação com Bancos (carteira virtual)
- Pagamento via “pocket” em associação com outras empresas.
- Pagamento via cartões eletrônicos de empresas de Benefícios (ex: VR. Ticket, etc)
- Não sei / não respondeu

5) Qual sua percepção sobre os meios de pagamento eletrônico nos últimos 10 anos? (marcar apenas uma opção)

- Não houve mudanças na logística de meios eletrônicos de pagamentos
- Houve mudanças POUCO significativas nos meios eletrônicos de pagamento
- Houve mudanças MUITO significativas nos meios eletrônicos de pagamento

Quais?

- Não sei / não respondeu

6) Sobre o valor agregado pelos meios eletrônicos de pagamento, como você vê a percepção dos clientes finais (aqueles que efetuam o pagamento)? (marcar apenas uma opção)

- Apenas o público de alta renda percebe valor no serviço.
- Tanto o público de alta renda quanto o de classe média percebem valor no serviço.
- Públicos de todas as classes percebem valor no serviço.
- Ninguém percebe o valor no serviço.
- Não sei / não respondeu

7) Você se utiliza, ou pretende utilizar, dados obtidos pelos meios de pagamento eletrônico como forma de relacionamento com seus clientes ? (marcar apenas uma opção)

- Não, os dados sobre as compras não são coletados.
- Sim, os dados sobre as compras são coletados mas ainda não são usados.
- Sim, os dados são coletados e existem ações em andamento para utilizá-los.
- Sim, os dados são coletados e já são usados como insumo para decisões estratégicas.

Se positivo, quais?

- Não sei / não respondeu

8) Quais as efetivas vantagens que seus clientes percebem no uso das opções de pagamento eletrônico disponibilizadas por sua empresa? (marcar todas as percebidas).

- Redução do risco de crédito
- Aumento do número de clientes
- Fidelização do cliente (planos de milhagem, etc.).
- Possibilidade de geração de dados para análise de comportamento do cliente.
- Redução do risco ao reduzir o volume de dinheiro e cheques nos estabelecimentos
- Redução das taxas de consulta a cheques (CCF, SERASA, etc.)
- Outros:
- Não sei / não respondeu

9) Quanto à estratégia de sua empresa para a **participação no mercado** de meios de pagamento eletrônico, pretende-se:

- Reduzir o nível de utilização       Manter o nível de utilização  
 Aumentar o nível de utilização       Abolir a utilização  
 Não sei / não respondeu

10) Quais empresas você percebe como fazendo parte da cadeia de serviços para oferecer o pagamento eletrônico. (marcar todas as percebidas).

- Bancos       Cartões Crédito (VISA, MC, Amex, etc.)  
 Telefônicas (como acesso)       Telefônicas (como meio de pagamento)  
 Telefonia Celular (como acesso)       Telefonia Celular (como meio de pagamento)  
 Empresas de benefícios (TA, VR, etc)       Redes de Captura (Redecard, Visanet, etc)  
 Rede da própria empresa       Não sei / não respondeu  
 Outras:

11) Das possibilidades de tecnologia abaixo, quais você conhece?

- Cartões magnéticos       Smart Card  
 Infra-vermelho via Celular       SMS (Short Message System)  
 Palm Top       Criptografia de dados  
 Assinatura eletrônica (senha)       Assinatura digital (certificado digital)  
 GSM       Outras  
 Não sei / não respondeu

12) Você considera que tem conseguido levar ao conhecimento dos demais participantes da cadeia todas as tecnologias disponíveis?

- Sim       Não       Não sei / não respondeu

13) Como sua empresa se mantém informada sobre as últimas tecnologias ?

- Feiras/congressos da área de Varejo     Através de revistas especializadas  
 Através dos fornecedores                       Feiras/congressos Tecnologia da Informação  
 Através da Internet                                       Não sei / não respondeu  
 Outras:

14) Você acredita que esta nova logística de fluxo de informações através do meio eletrônico, complementada pelas inovações tecnológicas, apresentará efetivamente **criação de valor** que será percebida pelo seu cliente direto?

- Sim                       Não                       Talvez                       Não sei / não respondeu

15) Você acredita que esta nova logística de fluxo de informações através do meio eletrônico, complementada pelas inovações tecnológicas, apresentará efetivamente **criação de valor** que será percebida pelo cliente final?

- Sim                       Não                       Talvez                       Não sei / não respondeu

16) Você identifica problemas / oportunidades que sua empresa enfrenta?

- SIM                                       NÃO                                       Não sei / não respondeu

17) Quais poderiam ser solucionados/minimizados por meios eletrônicos de pagamento?

18) Quais novas iniciativas sua empresa está desenvolvendo neste mercado ?

19) Quais são seus principais concorrentes neste mercado?

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Bancos                               | <input type="checkbox"/> Cartões Crédito (VISA, MC, Amex, etc.)     |
| <input type="checkbox"/> Telefônicas (como acesso)            | <input type="checkbox"/> Telefônicas (como meio de pagamento)       |
| <input type="checkbox"/> Telefonia Celular (como acesso)      | <input type="checkbox"/> Telefonia Celular (como meio de pagamento) |
| <input type="checkbox"/> Empresas de benefícios (TA, VR, etc) | <input type="checkbox"/> Redes de Captura (Redecard, Visanet, etc)  |
| <input type="checkbox"/> Rede da própria empresa              | <input type="checkbox"/> Não sei / não respondeu                    |
| <input type="checkbox"/> Outras:                              |   |

20) Quais são seus principais parceiros ?

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Bancos                               | <input type="checkbox"/> Cartões Crédito (VISA, MC, Amex, etc.)     |
| <input type="checkbox"/> Telefônicas (como acesso)            | <input type="checkbox"/> Telefônicas (como meio de pagamento)       |
| <input type="checkbox"/> Telefonia Celular (como acesso)      | <input type="checkbox"/> Telefonia Celular (como meio de pagamento) |
| <input type="checkbox"/> Empresas de benefícios (TA, VR, etc) | <input type="checkbox"/> Redes de Captura (Redecard, Visanet, etc)  |
| <input type="checkbox"/> Rede da própria empresa              | <input type="checkbox"/> Não sei / não respondeu                    |
| <input type="checkbox"/> Outras:                              |   |

21) Há alguma nova tecnologia que esteja sendo disponibilizada por sua empresa e que não tenha sido citada nesta pesquisa? Como está a receptividade ? Há projetos piloto em andamento ?

22) Você identifica “novos entrantes” no setor ?

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Sim, como complementadores | <input type="checkbox"/> Sim, como concorrentes |
| <input type="checkbox"/> Ambos                      | <input type="checkbox"/> Não identifico         |
| <input type="checkbox"/> Não sei / não respondeu    |   |

23) Você acredita que este mercado apresentará novidades nos próximos 5 anos ? (pede-se justificar)

**Anexo IV – Questionário Varejistas**

1) Nome da Empresa:

2) Em qual grupo sua empresa melhor se enquadra ? (marcar apenas uma opção)

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Rede de Supermercados           | <input type="checkbox"/> Loja de Departamentos   |
| <input type="checkbox"/> Varejo Roupas / Calçados        | <input type="checkbox"/> Varejo Bebidas          |
| <input type="checkbox"/> Varejo Equipamentos eletrônicos | <input type="checkbox"/> Hortifruti              |
| <input type="checkbox"/> Outro tipo de varejo            | <input type="checkbox"/> Não sei / não respondeu |

3) Há quanto você está na empresa?

- |  |   |   |
|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> Mais de 10 anos         | <input type="checkbox"/> Mais de 5 anos | <input type="checkbox"/> 4 anos         |
| <input type="checkbox"/> 3 anos                  | <input type="checkbox"/> 2 anos         | <input type="checkbox"/> Menos de 1 ano |
| <input type="checkbox"/> Não sei / não respondeu |   |   |

4) Qual sua função dentro da empresa ? (marcar **apenas uma** opção)

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Sócio / Proprietário | <input type="checkbox"/> Diretor                              |
| <input type="checkbox"/> Gerente              | <input type="checkbox"/> Área técnica (analista ou consultor) |
| <input type="checkbox"/> Outros               | <input type="checkbox"/> Não sei / não respondeu              |

5) Das formas eletrônicas de pagamento abaixo, quais já foram oferecidos à sua empresa pelos fornecedores / parceiros ? (marcar todas a utilizadas)

- Pagamento via cartão de crédito
- Pagamento via cartão de débito
- Pagamento via cartão “private label” (cartão da empresa)
- Pagamento via autorização de débito em conta bancária
- Pagamento via Boleto bancário disponibilizado na Internet
- Pagamento via Débito em conta de Cia. de Telecomunicação (Embratel, Telemar, etc.)
- Pagamento direto via telefone celular
- Pagamento via “pocket” em associação com Bancos (carteira virtual)
- Pagamento via “pocket” em associação com outras empresas.
- Pagamento via cartões eletrônicos de empresas de Benefícios (ex: VR. Ticket, etc.)
- Não sei / não respondeu



6) Das formas eletrônicas de pagamento abaixo, quais sua empresa disponibiliza para o cliente ? (marcar **todas** a utilizadas)

- Pagamento via cartão de crédito
- Pagamento via cartão de débito
- Pagamento via cartão “private label” (cartão da empresa)
- Pagamento via autorização de débito em conta bancária
- Pagamento via Boleto bancário disponibilizado na Internet
- Pagamento via Débito em conta de Cia. de Telecomunicação (Embratel, Telemar, etc.)
- Pagamento direto via telefone celular
- Pagamento via “pocket” (carteira virtual) em associação com Bancos
- Pagamento via “pocket” em associação com outras empresas.
- Pagamento via cartões eletrônicos de empresas de Benefícios (ex: VR. Ticket, etc.)

7) A partir de quando a empresa passou a utilizar meios eletrônicos de pagamento? (marcar **apenas uma** opção)

- |  |  |  |
|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> Antes de 1990     | <input type="checkbox"/> Entre 1990 e 1994 | <input type="checkbox"/> Entre 1994 e 1998       |
| <input type="checkbox"/> Entre 1998 e 2002 | <input type="checkbox"/> Depois de 2002    | <input type="checkbox"/> Não sei / não respondeu |

8) Nos últimos 10 anos, você diria que: (marcar **apenas uma** opção)

- Não sei / não respondeu
- Não houve mudanças na logística de meios eletrônicos de pagamentos
- Houve mudanças POUCO significativas nos meios eletrônicos de pagamento
- Houve mudanças MUITO significativas nos meios eletrônicos de pagamento

Quais?

9) Quanto ao total do número de pagamentos recebidos por sua empresa, qual o percentual recebido de forma eletrônica ? (marcar **apenas uma** opção)

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Não fazemos uso de pagamento eletrônico |  |
| <input type="checkbox"/> entre 01 % e 15 %                       | <input type="checkbox"/> entre 46 % e 60 %       |
| <input type="checkbox"/> entre 16 % e 30 %                       | <input type="checkbox"/> entre 61 % e 75 %       |
| <input type="checkbox"/> entre 31 % e 45 %                       | <input type="checkbox"/> entre 76 % e 90 %       |
| <input type="checkbox"/> acima de 91 %                           | <input type="checkbox"/> Não sei / não respondeu |

10) Como você vê a percepção de seus clientes finais quanto ao valor agregado pelos meios eletrônicos de pagamento? (marcar apenas uma opção)

- Apenas o público de alta renda percebe valor no serviço.
- Tanto o público de alta renda quanto o de classe média percebem valor no serviço.
- Públicos de todas as classes percebem valor no serviço.
- Ninguém percebe o valor no serviço.
- Não sei / não respondeu

11) Você se utiliza, ou pretende utilizar, dos meios de pagamento eletrônico como forma de relacionamento com seus clientes ? (marcar apenas uma opção)

- Não sei / não respondeu
- Não, os dados sobre as compras não são coletados.
- Sim, os dados sobre as compras são coletados mas ainda não são usados.
- Sim, os dados são coletados e existem ações em andamento para utilizá-los.
- Sim, os dados são coletados e já são usados como insumo para decisões estratégicas.

**Se positivo, quais?**

12) Quais os motivos iniciais que levaram sua empresa a utilizar os meios eletrônicos de pagamento ? (marcar **todos** que se aplicam).

- Redução do risco de crédito
- Aumento do número de clientes
- Fidelização do cliente (planos de milhagem, etc.).
- Possibilidade de geração de dados para análise de comportamento do cliente.
- Redução do risco ao reduzir o volume de dinheiro e cheques nos estabelecimentos
- Redução das taxas de consulta a cheques (CCF, SERASA, etc.)
- Outros:
- Não sei / não respondeu

13) Quais as efetivas vantagens para sua empresa na utilização dos meios eletrônicos de pagamento ? (marcar **todas as percebidas**).

- Redução do risco de crédito
- Aumento do número de clientes
- Fidelização do cliente (planos de milhagem, etc.).
- Possibilidade de geração de dados para análise de comportamento do cliente.
- Redução do risco ao reduzir o volume de dinheiro e cheques nos estabelecimentos
- Redução das taxas de consulta a cheques (CCF, SERASA, etc.)
- Outros:
- Não sei / não respondeu

14) Você visualiza os meios eletrônicos de pagamento como uma nova forma de negócio para sua empresa? Como? (marcar **todas** as que se aplicam)

- Consolidação do relacionamento com fornecedores
- Reduzir riscos logísticos
- Redução de estoque
- Aumento/melhoria na relação com instituições financeiras.
- Outros:
- Não sei / não respondeu

15) Qual a estratégia de sua empresa quanto à utilização dos meios de pagamento eletrônico ?

- Reduzir o nível de utilização
- Manter o nível de utilização
- Aumentar o nível de utilização
- Abolir a utilização
- Não sei / não respondeu

16) Que empresas fazem parte da sua cadeia de serviços para oferecer o pagamento eletrônico. (marcar todas as percebidas).

- Bancos
- Cartões Crédito (VISA, MC, Amex, etc.)
- Telefônicas (como acesso)
- Telefônicas (como meio de pagamento)
- Telefonia Celular (como acesso)
- Telefonia Celular (como meio de pagamento)
- Empresas de benefícios (TA, VR, etc)
- Redes de Captura (Redecard, Visanet, etc)
- Rede da própria empresa
- Não sei / não respondeu
- Outras:

17) Das possibilidades de tecnologia abaixo, quais você conhece ?

- Cartões magnéticos
- Smart Card
- Infra-vermelho via Celular
- SMS (Short Message System)
- Palm Top
- Criptografia de dados
- Assinatura eletrônica (senha)
- Assinatura digital (certificado digital)
- Outras
- Não sei / não respondeu

18) Você considera que os fornecedores têm conseguido levar ao conhecimento de sua empresa todas as tecnologias disponíveis ?

- Sim
- Não
- Não sei / não respondeu

19) Como sua empresa se mantém informada sobre as últimas tecnologias?

- Feiras/congressos da área de Varejo     Através de revistas especializadas  
 Através dos fornecedores                       Feiras/congressos Tecnologia da Informação  
 Através da Internet                                       Não sei / não respondeu  
 Outras:

20) Você acredita que esta nova logística de fluxo de informações através do meio eletrônico, complementada pelas inovações tecnológicas, apresentará efetivamente **criação de valor** que será percebida por sua empresa ?

- Sim                       Não                       Talvez                       Não sei / não respondeu

Se positivo quais?

21) Você acredita que esta nova logística de fluxo de informações através do meio eletrônico, complementada pelas inovações tecnológicas, apresentará efetivamente **criação de valor** que será percebida pelo seu cliente final ?

- Sim                       Não                       Talvez                       Não sei / não respondeu

22) Você identifica problemas / oportunidades que sua empresa enfrenta ?

- SIM                                       NÃO                                       Não sei / não respondeu

23) Quais poderiam ser solucionados/minimizados por meios eletrônicos de pagamento?

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)