

## **Mobile Payment: Competitividade da Tecnologia de Pagamento via Telefonia Celular na Cadeia Brasileira de Cartão de Crédito**

**Autoria:** Guilherme Silveira Martins, Camila Aparecida Santos, Luiz Carlos Di Serio, Michele Esteves Martins

### **Resumo**

O propósito deste trabalho é discutir a competitividade de um novo entrante na cadeia brasileira de cartão de crédito, o qual traz a esta o conceito de *mobile payment*, que possibilita a realização da transação via rede de telefonia celular. Assim, realizou-se um estudo de caso, de cunho exploratório e descritivo. O caso foi analisado a partir da identificação das fontes de geração de valor com base nas Teorias de Custo de Transação, Análise da Cadeia de Valor, Visão Baseada em Recursos, Inovação Schumpeteriana e Teoria de Redes Estratégicas. Adicionalmente, foram discutidos aspectos dos critérios competitivos e do desempenho das operações da empresa. Os resultados indicam que a tecnologia de *mobile payment* possibilita a geração de valor para diversos elos da cadeia de cartão de crédito, o que inclui a possibilidade de inserção de agentes que até então não atuavam nesta, por ineficiências do sistema tradicional. Observou-se ainda potencial de complementaridade entre os membros da cadeia, em termos de recursos e capacidades e também de produtos e soluções.

### **1. INTRODUÇÃO**

As transações financeiras entre empresas e pessoas evoluíram da simples troca de papel moeda e de cheques para pagamentos eletrônicos com cartões magnéticos, pelo telefone e por meio da Internet. Recentemente, as instituições financeiras buscaram inserir o aparelho de telefone celular como meio de pagamento, fenômeno intitulado de *mobile payment*. No sentido mais amplo, *mobile payment* é definido como qualquer pagamento que envolva a convergência entre uma rede de telecomunicação móvel e uma rede de pagamentos de bancos e cartão de crédito (ZHANG e DODGSON, 2007).

Experiências bem sucedidas do uso de *mobile payment* podem ser encontradas nos Estados Unidos, com o sistema chamado de *PayPal* - plataforma de pagamentos entre pessoas do *e-bay* - e no Canadá com a *Obopay* - sistema que permite a transferência de recursos entre pessoas pelo celular. Nas Filipinas, 85% dos usuários de telefone celular fazem pagamentos móveis. Na África do Sul e em outros países do continente africano, surgiram várias experiências do tipo, fato que se deve, principalmente, pelo baixo nível de bancarização da população.

No Brasil, o cenário é semelhante. Segundo a Felaban – Federação Latino-Americana de Bancos – (2008), 57% dos adultos não têm acesso a serviços bancários. Por outro lado, o número de linha de celulares ativas chegou a 125 milhões, o que equivale a cerca de 60% da população brasileira (ANATEL, 2008). Desta forma, alguns bancos de varejo iniciaram a utilização de *mobile payment*, como forma de seguir esta tendência mundial e atingir um público maior. O Itaú criou o sistema FoneShop em parceria com a RedeCard, em que os clientes podem efetuar pagamentos à vista via celular. O HSBC tem a solução M-Cash, que faz a intermediação das transações via mensagem de texto do celular.

Dentre as experiências brasileiras de *mobile payment*, destaca-se a Paggo Participações S/A e seu sistema de transação de crédito via telefone celular, por meio da troca de mensagens de texto entre o lojista e o consumidor. Diferentemente dos demais casos brasileiros citados, a Paggo buscou parceria no mercado de telefonia móvel e, em conjunto com Oi, lançou em 2006 o OiPaggo, cartão de crédito virtual vinculado à linha do telefone celular.

O mercado brasileiro de cartão de crédito encontra-se em franca expansão após a estabilização econômica proporcionada pelo Plano Real, implantado em 1994 e, recentemente, com a forte expansão do crédito. Dados da ABECS (2008) (Associação

Brasileira das Empresas de Cartões de Crédito e Serviços) demonstram que o número de cartões de crédito na economia brasileira chegou a 93 milhões em 2007 – crescimento médio anual de cerca de 20% – com a movimentação de R\$ 310 bilhões. A cadeia de cartão de crédito no Brasil é bastante concentrada e entre os principais *players* figuram grandes bancos de varejo e as bandeiras, como Visa e Mastercard, que atuam em nível global.

Diante do exposto, este trabalho pretende discutir a competitividade da Paggo como novo entrante na cadeia de cartão de crédito. O artigo é fruto de um estudo de caso, de cunho exploratório e descritivo, realizado no segundo semestre de 2007 em que se buscou entender os diferenciais competitivos da empresa com base em dois modelos. O primeiro deles, proposto por Amit e Zott (2001), baseado nas Teorias de Custo de Transação, Análise da Cadeia de Valor, Visão Baseada em Recursos, Inovação Schumpeteriana e Teoria de Redes Estratégicas, busca elucidar as fontes de criação de valor em cadeias virtuais. O segundo modelo utilizado na análise está relacionado aos critérios de desempenho das operações, conforme proposto por Hill (1988). Desta forma, o estudo fez emergir análises interessantes da inserção da Paggo e da tecnologia de *mobile payment* na cadeia de cartão de crédito.

O artigo está estruturado em quatro seções. A primeira discorre sobre os modelos teóricos que embasaram a análise do caso. A seguir são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para se atingir os objetivos do trabalho. Os resultados da análise do caso frente à teoria são apresentados e discutidos na terceira seção, onde se buscou estabelecer um paralelo entre a cadeia tradicional de cartão de crédito e o caso estudado. A seção final do artigo constitui a conclusão do trabalho e apresenta a consolidação das análises da competitividade do novo entrante na cadeia de cartão de crédito.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Como aporte teórico para analisar a competitividade da tecnologia de *mobile payment* na cadeia de cartão de crédito, foram utilizadas basicamente duas abordagens teóricas. A primeira, proposta por Amit e Zott (2001) reúne algumas teorias de estratégia e empreendedorismo, como a Visão Baseada em Recursos (*Resource-Based View*), a Teoria dos Custos de Transação, a Teoria de Redes Estratégicas (*Strategic Network Theory*), Análise da Cadeia de Valor e a Teoria de Inovação de Schumpeter. Com base nestas teorias é desenvolvido e proposto um modelo para a geração de valor em negócios virtuais. A segunda abordagem teórica utilizada tem suas raízes na Gestão de Operações, mais especificamente nos critérios competitivos (qualificadores e ganhadores de pedido) propostos por Hill (1988).

### 2.1 Criação de Valor em Negócios Virtuais

Para analisar a criação de valor na cadeia optou-se pelo modelo proposto por Amit e Zott (2001). São exploradas quatro dimensões de criação de valor, específicas para negócios virtuais: (i) novidade, (ii) *lock-in* (aprisionamento), (iii) complementaridade e (iv) eficiência. Para os autores, a geração de valor no mundo virtual vai além do valor que pode ser criado por meio da configuração da cadeia de valor (PORTER, 1985), pela formação de rede estratégica entre empresas (DYER e SUNGH, 1998) ou pela exploração dos recursos da firma (BARNEY, 1991). Tais teorias isoladamente não poderiam explicar completamente a criação de valor em cadeias virtuais. Entretanto, cada uma delas oferece uma proposição importante acerca dessa criação de valor. Assim, Amit e Zott (2001) sugerem a integração de modelos do campo de estratégia e empreendedorismo, como pode ser visualizado na Tabela 1, que apresenta também o grau com que cada uma das teorias influenciou na constituição de cada dimensão do modelo de criação de valor em cadeias virtuais.

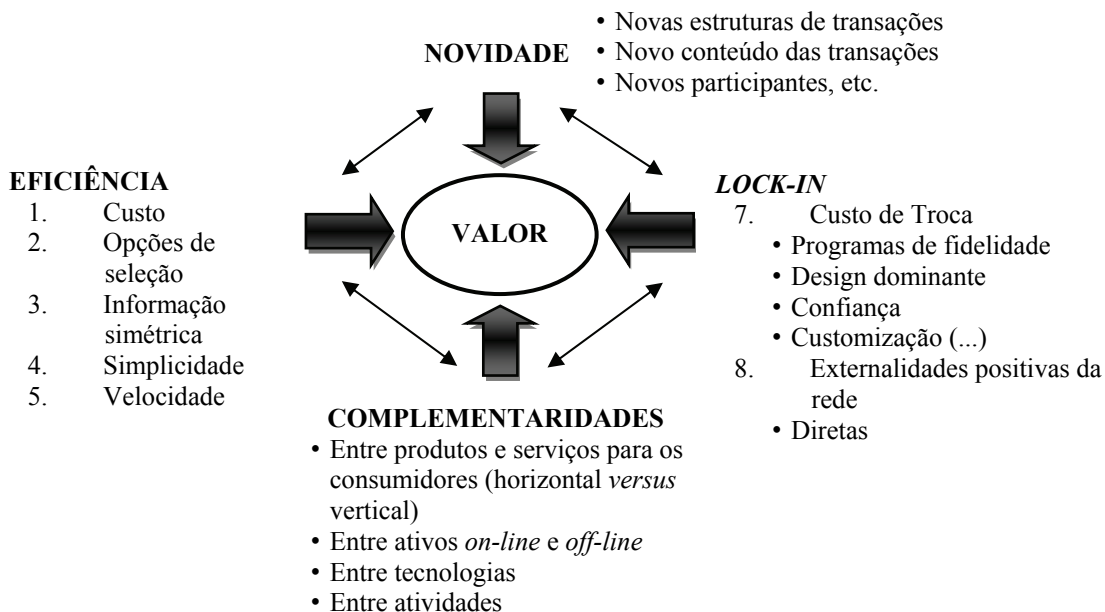
**Tabela 1: Aporte teórico das dimensões do modelo de criação de valor**

	Eficiência	Complementaridade	Lock-in	Novidade
<b>Análise da Cadeia de Valor</b>	Médio	Médio	Baixo	Médio
<b>Inovação Schumpeteriana</b>	Baixo	Baixo	Baixo	Alto
<b>Visão Baseada em Recursos</b>	Baixo	Alto	Médio	Médio
<b>Teoria de Redes Estratégicas</b>	Médio	Médio	Alto	Médio
<b>Teoria de Custo de Transação</b>	Alto	Baixo	Médio	Baixo

Fonte: adaptado de AMIT e ZOTT (2001). Nota: esta tabela descreve o grau com que as teorias do campo de estratégia e empreendedorismo influenciam cada fonte de criação de valor em cadeias virtuais.

Neste sentido de integração de teorias, alguns pesquisadores têm conseguido resultados significantes. Por exemplo, Gulati (1999) e Afuah (2000) obtiveram sucesso na junção da Visão Baseada em Recursos (doravante RBV - *Resource-Based View*) e a Teoria de Redes Estratégicas, enfatizando a importância dos recursos e das capacidades (*capabilities*) dos parceiros para o desempenho da firma. Em outro estudo, a Teoria de Redes foi integrada por Jones, Herterly e Borgatti (1997) à Teoria de Custos de Transação, em que os autores exploraram a existência de relacionamento de confiança e cooperação apesar da presença de ativos específicos, incerteza na demanda e questões de complexidade e frequência.

A Figura 1 apresenta o modelo proposto por Amit e Zott (2001). Cabe destacar que no modelo o termo “valor” refere-se ao valor total criado na transação virtual, seja o valor apropriado pela empresa, ao consumidor ou para qualquer outro participante do negócio. As quatro dimensões apresentadas no modelo são detalhadas a seguir, juntamente com as teorias que subsidiaram a construção de cada uma delas.



**Figura 1: Fontes de criação de valor em negócios virtuais**

Fonte: adaptado de AMIT e ZOTT (2001)

### **Eficiência**

Amit e Zott (2001) sugerem que a eficiência é uma das primeiras dimensões para a geração de valor nos negócios virtuais. Tal fato é consistente com a Teoria dos Custos de Transação. A questão central discutida por esta teoria é internalização nas empresas de transações que poderiam ser conduzidas no mercado. Os trabalhos seminais foram desenvolvidos por Williamson (1975) que sugere que os custos de transação são definidos pelos níveis de incerteza, a frequência com que a transação ocorre e as especificidades dos ativos nela envolvidos. Assim, a geração de valor pode derivar da atenuação da incerteza, da

complexidade, da assimetria da informação e da concentração do poder de barganha. Ademais, reputação, confiança e experiência na transação podem diminuir seus custos. Estes incluem o custo de planejamento, adaptação, execução e monitoramento para que a transação seja concluída (WILLIAMSON, 1979).

Um dos maiores efeitos das transações em ambientes de rede (*i.e.* cadeias virtuais) é a redução dos custos das mesmas (DYER, 1997). Lucking-Reiley e Spulber (2001) exemplificam tais economias no tempo gasto por gerentes e funcionários na busca por consumidores e fornecedores, na comunicação com outras partes da transação, custo de viagens, de espaço físico para reuniões, processamento de documentos e os próprios custos relacionados a estoques.

### **Complementaridade**

A complementaridade está presente quando um conjunto de bens entrega maior valor que seria entregue se cada bem fosse consumido separadamente (AMIT e ZOTT, 2001). Neste sentido, a RBV destaca o papel de complementaridade entre ativos estratégicos. A combinação única de recursos e capacidades complementares e especializados (que sejam heterogêneos na indústria, valiosos, escassos, difíceis de imitar e tenham mobilidade imperfeita) pode conduzir à criação de valor (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991; PETERAF, 1993).

Outra teoria que contribui para o entendimento da dimensão de complementaridade é a Teoria de Redes Estratégicas, que destaca a importância da complementaridade entre os participantes (GULATI, 1999). Redes Estratégicas são elos inter-organizacionais estáveis, com relevância estratégica para os participantes. São formadas a partir de alianças estratégicas, parcerias, relacionamento de longo prazo com fornecedores e outros (GULATI, NOHRIA e ZAHEER, 2000). Os benefícios de estar em rede mais citados na literatura se referem ao acesso a informação, mercado e tecnologia (GULATI, NOHRIA e ZAHEER, 2000), compartilhamento de risco e economia de escala e escopo (SHAPIRO e VARIAN, 1999), compartilhamento de conhecimento e aprendizado (DYER, 1997), dentre outros.

A complementaridade pode ocorrer de duas formas: ela pode ser vertical, como, por exemplo, um serviço de pós-vendas, ou pode ser horizontal, vendas de câmeras e filmes fotográficos, que podem ser providos por empresas parceiras (AMIT e ZOTT, 2001). Adicionalmente, os autores propõem que nos negócios virtuais haja complementaridade de ativos *on-line* e *off-line* e destacam que em seu estudo os consumidores manifestaram o desejo de complementaridade de bens não diretamente relacionados.

O modelo de Amit e Zott (2001) apresenta ainda o relacionamento entre as fontes de geração de valor. A eficiência proporcionada pela tecnologia da informação é fundamental para a exploração das complementaridades em negócios virtuais. A combinação de diferentes recursos e capacidades de diferentes firmas é particularmente interessante quando se tem baixo custo de transação.

### **Lock-in**

Amit e Zott (2001) destacam que a criação de valor na cadeia virtual está diretamente relacionada a quanto os consumidores estão motivados a repetir a transação e também a quanto os parceiros estratégicos possuem incentivos em manter a associação. A criação desses atributos para geração de valor pode ser atingido por meio do *lock-in* (aprisionamento). Neste trabalho, optou-se pela utilização do termo em inglês, dado que o mesmo procedimento foi adotado nas versões em português das obras dos autores do conceito (SHAPIRO e VARIAN, 1999).

O *lock-in* se configura quando o custo de troca associado à mudança de uma marca ou tecnologia para outra é substancial, ou seja, uma limitação ou barreira para a livre troca desta

marca ou tecnologia por outra. Amit e Zott (2001) sugerem três tipos de lock-in: (a) Programas de fidelidade (bônus para repetição do consumo); (b) desenvolvimento do design dominante no mercado; e, (c) estabelecimento de uma relação de confiança com os consumidores.

Destaca-se que a noção de custo de troca tem seus fundamentos na teoria dos custos de transação de Williamson (1975). Com base na RBV podemos ainda relacionar que os recursos estratégicos da firma, como marca e relacionamento com fornecedores, podem contribuir para o *lock-in*.

Para Shapiro e Varian (1999), o valor criado é resultado da externalidade da rede (*network externalities*). A era industrial movia-se por economias de escala, enquanto a economia da informação é movida por economias de rede, nas quais fracasso multiplica fracasso e sucesso multiplica sucesso, sendo esta a essência do *feedback* positivo (*positive feedback loop*). A força da rede está na recomendação dos clientes (*i.e positive feedback*), que é a percepção dos clientes sobre qual o melhor produto ou tecnologia disponível na rede e como este agrega valor ao cliente.

Eficiência e complementaridade como fontes de criação de valor (como descrito anteriormente) podem ser muito úteis para se atingir o *lock-in*, pois ambos contribuem para atração e retenção de clientes e parceiros. Assim, a criação de valor depende do efeito combinado destas três dimensões do modelo de Amit e Zott (2001).

### **Novidade**

O potencial das inovações para a criação de valor foi discutido inicialmente por Schumpeter (1934). Enquanto a introdução de novos produtos ou serviços, novos métodos de produção, distribuição ou marketing, ou as descobertas de novos mercados têm sido as tradicionais fontes de criação de valor, Amit e Zott (2001) sugerem que em mercados virtuais a inovação também ocorre na maneira com que as transações são estruturadas.

Tais empresas criam valor conectando agentes da cadeia até então isolados, eliminando ineficiências no processo de compra e venda por meio de formas inovadoras de realizar a transação, capturando necessidades latentes dos consumidores e/ou criando novos mercados (AMIT e ZOTT, 2001).

Lieberman e Montgomery (1998) discutem a vantagem de ser o *first-mover* (pioneiro) no mercado de negócios virtuais. Ser o primeiro pode facilitar a criação de custos de troca por meio do reconhecimento da marca. Adicionalmente, o *first-mover* pode se beneficiar da acumulação de conhecimento sobre aquele mercado e pela apropriação de recursos nele escassos.

Novidade e *Lock-in*, duas das quatro dimensões do modelo de Amit e Zott (2001) estão relacionados de duas formas. Primeiramente, as empresas inovadoras possuem a vantagem na atração e retenção de consumidores, especialmente com a construção de uma marca forte. Em segundo lugar, ser o *first-mover* é um requisito essencial para ser bem sucedido em mercados que são caracterizados por retornos crescentes. A empresa que inova está em uma boa posição para iniciar a dinâmica de um círculo virtuoso de *feedback* positivo que derivam da externalidades positivas da rede (SHAPIRO e VARIAN, 1999).

Novidade também está relacionada com Complementaridade. A maior inovação em mercados virtuais está na combinação de elementos complementares, como recursos e capacidades (SCHUMPETER, 1934). Por fim, tem-se o relacionamento entre Novidade e a Eficiência. Inovações no processo produtivo, como em ativos, podem aperfeiçoar a exploração dos recursos da empresa e, assim, gerar valor na cadeia virtual (AMIT e ZOTT, 2001).

## 2.2 Competitividade das Operações

A Estratégia de Operações é uma estratégia funcional e, portanto, deve promover sustentação à estratégia corporativa (SKINNER, 1969). Considerando que os elementos que compõem o sistema produtivo são concebidos para atingir determinados fins e realizar determinadas tarefas, estratégias competitivas diferentes poderão exigir configurações distintas do sistema de produção.

Uma das vantagens na definição dos critérios competitivos é compreender seus reflexos nas decisões estruturais e táticas da organização (WHEELWRIGHT, 1984). Assim, cada tipo de estratégia demanda certas tarefas da produção e está relacionada a determinados objetivos, os quais são conhecidos por “prioridades competitivas” e foram inicialmente identificados por Skinner (1969) como sendo produtividade, serviço, qualidade e retorno sobre investimento. Ressalta-se que não faz parte do escopo deste trabalho a discussão se tais critérios competitivos são *trade-offs*, como na visão dos autores supracitados, ou se são cumulativos, como proposto por Nakane (1986) e aprimorado por outros estudos como de Ferdows e De Meyer (1990).

Para Hill (1988), a competitividade da manufatura está na tradução das necessidades dos clientes em critérios prioritizáveis e que possam ser utilizados para maximizar os resultados da organização. Assim, o autor propõe a classificação dos objetivos de desempenho em qualificadores e ganhadores de pedidos. Os objetivos qualificadores de pedido não influem de forma decisiva no sucesso competitivo, mas são condições necessárias e, portanto, têm que estar acima de determinado nível para que a firma seja considerada pelos consumidores como uma possível fornecedora.

Já os critérios ganhadores de pedido são aquele que contribuem para a competitividade do negócio. São aspectos chaves para os consumidores optarem pela empresa. O aumento no desempenho nestes critérios pode se configurar como uma importante fonte de vantagem competitiva.

A partir de Hill (1988), Slack e Lewis (2003) propõem uma matriz importância/desempenho para que as empresas visualizem o comportamento destes critérios. Para isso é preciso classificá-los quanto à importância para os clientes e quanto ao desempenho frente à concorrência. Desta forma, estes autores colocam o entendimento das necessidades dos clientes como chave de sucesso das operações.

## 3. DEFINIÇÕES METODOLÓGICAS

Para se atingir os objetivos declarados neste trabalho, foi realizado um estudo de cunho predominantemente exploratório e descritivo, conforme Selltiz *et. al.* (1974). Os aspectos exploratórios do trabalho estão relacionados ao seu objetivo de obter a familiarização de um fenômeno recente na cadeia de cartão de crédito, o que exige um planejamento de pesquisa suficientemente flexível para possibilitar uma avaliação de seus múltiplos aspectos. Já as características descritivas reportam-se ao fato de a pesquisa identificar, compreender e descrever alguns elementos inerentes a essa cadeia.

A realização da pesquisa se deu por meio de um estudo de caso, particularmente indicado quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto que se insere não são claramente definidas (Yin, 2005). A organização estudada é a Paggo Participações S/A, doravante apenas Paggo, pioneira e, até a época da elaboração deste artigo, única empresa que realizava transações de crédito via celular no mercado brasileiro. O estudo ocorreu no segundo semestre de 2007.

As técnicas e instrumentos de coleta de dados foram determinados e utilizados de acordo com as necessidades de cada fase. Num primeiro momento, os pesquisadores realizaram a revisão bibliográfica acerca dos temas presentes no estudo. Assim, foram consultados livros, artigos de jornais e revistas, artigos científicos e demais publicações com

dois objetivos básicos: (a) obtenção de dados relevantes e atualizados sobre a cadeia de cartão de crédito; e (b) nos principais periódicos de Operações e Estratégia, buscou-se artigos que propusessem e/ ou apresentassem modelos teóricos sobre competitividade que relacionassem a Gestão de Operações com Estratégia e, assim, atuassem como norteadores da análise do caso selecionado. Buscava-se, então, aplicar teorias existentes a um estudo em particular, o que, conforme estudo de Gupta, Verma e Victorino (2006), se configura como o propósito de pesquisa mais utilizado em Gestão de Operações.

Após a seleção dos modelos aplicáveis ao estudo, especialmente para o modelo de Amit e Zott (2001), iniciou-se uma nova revisão bibliográfica, no objetivo de aprofundar o conhecimento acerca das teorias utilizadas para sua construção.

No que tange aos dados primários, inicialmente, foi realizada uma pesquisa documental em manuais e documentos contendo missão, objetivos, estratégias, programas, normas e procedimentos da Paggo, no sentido de conhecer profundamente sua dimensão formal. A seguir foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com os dirigentes da empresa, mais especificamente com a Diretoria Geral e a Diretoria Administrativo-Financeira. A elaboração do roteiro de entrevista se deu a partir dos modelos teóricos apresentados na seção anterior e buscava identificar elementos da competitividade e criação de valor da empresa na cadeia de cartão de crédito.

A análise dos dados obtidos teve ênfase qualitativa e buscava verificar a aderência das ações da Paggo aos modelos teóricos utilizados no presente estudo. Assim, os dados coletados junto à empresa somaram-se a pesquisas presentes na literatura do setor de cartão de crédito, principalmente no estudo realizado por Heemann (2002) e Di Serio *et. al.* (2005) na Credicard, maior emissora de cartões de crédito do Brasil. Com tal procedimento, os pesquisadores reuniram os elementos necessários para traçar um paralelo entre a cadeia tradicional de cartão de crédito e a cadeia da Paggo.

#### **4. ANÁLISE DA INSERÇÃO DA PAGGO NA CADEIA DE CARTÃO DE CRÉDITO**

Esta seção discute a indústria brasileira de cartão de crédito, seus agentes principais e como o caso estudado se insere na dinâmica nesta cadeia. Desta forma, apesar de constituir como apresentação de dados empíricos, este tópico faz um híbrido de alguns trabalhos publicados sobre a indústria de cartão de crédito, dados do setor e os resultados desta pesquisa. Acredita-se que esta estrutura permite um melhor entendimento das análises propostas neste trabalho.

##### **4.1 A Paggo Participações S/A**

A Paggo iniciou suas atividades em 2003, a partir da proposta de desenvolvimento de uma tecnologia que permite a transação financeira via celular. Desde então, os fundadores da empresa já possuíam a intenção de aplicar tal tecnologia para transações de crédito. Já em 2005 foi iniciado um projeto piloto em Natal-RN, com bons resultados, na percepção dos gestores. Faltava à empresa realizar parcerias com empresas que dispusessem de uma base grande de clientes e com potencial de aquisição de serviço financeiro.

Após apresentar a tecnologia para algumas empresas com tal característica, a Paggo firmou parceria com a Oi, empresa de telefonia móvel fundada em 2002. Esta é a quarta maior operadora de celular do país, com cerca de 13% de participação de mercado (atrás de Vivo – 28%, TIM – 26% e Claro – 25% - ANATEL, 2008). A Oi tem 16 milhões de clientes em 16 estados brasileiros – Rio de Janeiro, Espírito Santo, Minas Gerais, Sergipe, Bahia, Alagoas, Pernambuco, Paraíba, Rio Grande do Norte, Ceará, Piauí, Maranhão, Pará, Amapá, Amazonas e Roraima. Até o final de 2008, a empresa iniciará suas atividades em São Paulo, maior mercado consumidor brasileiro.

A parceria da Paggo com a Oi resultou na criação da OiPaggo, uma empresa de crédito que disponibiliza o serviço de cartão de crédito virtual a todos os clientes da operadora (planos pré e pós pagos). O sistema começou a operar em 2006 e se encontra bem difundido, especialmente no Rio de Janeiro. A OiPaggo possui um milhão de usuários cadastrados (230 mil ativos) e 40 mil estabelecimentos afiliados.

As transações são feitas por mensagem de texto no celular (SMS) do cliente e do lojista. Para que ocorra, é premissa básica que ambos estejam credenciados junto à administradora – neste caso a Paggo –, como ocorre no cartão de crédito tradicional. A Figura 2 ilustra como se dá a transação de *mobile payment* na Paggo.



**Figura 2: fluxo da transação de crédito da Paggo**

Fonte: elaborado pelos autores

Os processos enumerados na Figura 2 são os seguintes:

1. O processo se inicia com a manifestação do cliente de utilizar o sistema de mobile payment como forma de pagamento. O lojista, então, aciona em seu celular um software baseado em tecnologia Java®, previamente instalado no chip telefônico. Neste são inseridos os dados da transação como valor, número de parcelas e o número do celular do cliente. Outros dados como o nome da loja, a data da transação e o número da autorização são enviados automaticamente junto à mensagem de texto.
2. A Paggo verifica os dados enviados pelo lojista e envia uma mensagem de texto para o cliente com os dados da transação.
3. O cliente confere os dados da transação e certifica-a, a partir da digitação de sua senha pessoal no seu próprio celular. Esta confirmação é enviada à Paggo.
4. O lojista e o cliente recebem uma mensagem de texto da Paggo confirmando a transação.

Como no cartão de crédito tradicional, o cliente Paggo recebe mensalmente, separada da conta telefônica, a fatura com suas compras. Os lojistas, por sua vez, recebem diretamente da empresa de crédito, neste caso a OiPaggo.

#### 4.2 O negócio do cartão de crédito: cadeia tradicional *versus* cadeia Paggo

A indústria do cartão de crédito chegou ao Brasil na década de 50, na mesma década em que foi criado nos Estados Unidos, e seu uso esteve restrito a faixas mais altas de renda. A estabilização econômica a partir de 1994 pode ser considerada o mais significativo fator para a expansão da indústria brasileira de cartões (BASILE, 2000).

O valor percebido pelo cliente em possuir um cartão de crédito está relacionado à facilidade da comprovação de sua identidade, de sua capacidade de pagamento e de seu caráter frente à sociedade. O valor percebido pelas empresas varejistas em aceitar os cartões de crédito está na possibilidade de reconhecer o bom cliente no ato da apresentação do cartão e passar a ter certeza do recebimento do valor devido em relação aos produtos e serviços consumidos (Heemann, 2002).

No Brasil, a academia pouco tem estudado a cadeia de cartão de crédito. Muitos pesquisadores tangenciam o assunto, ao abordarem tópicos diversos do setor financeiro, como os estudos de bancos de varejo. Ademais, estes se encontram concentrados em marketing (ver BUSSAB *et. al.*, 2006; WANG e IKEDA, 2005; VELUDO-DE-OLIVEIRA *et. al.*, 2004;



FARIAS, 2003). Um aspecto comum a estes artigos é a busca pela explicação acerca do mecanismo de funcionamento do mercado de cartão de crédito. Com base nestes e nos trabalhos de Heemann (2002) e Basile (2000) foi possível identificar o papel dos principais atores nesta cadeia. Com isso, elaborou-se um quadro comparativo entre a cadeia tradicional e da cadeia da Paggo (Quadro 1).

**Quadro 1: comparação entre a cadeia tradicional e a cadeia da Paggo**

Papel	Função	Cadeia Tradicional (Principais <i>Players</i> )	Cadeia Paggo
<b>Emissor</b>	instituições que fazem uso de sua base de clientes para oferecer um novo produto financeiro aos mesmos. Para isso, criam empresas de crédito, focadas no negócio de cartão de crédito.	Banco do Brasil, Citibank, Itaú, Bradesco, Unibanco etc.	Atualmente: Oi Possibilidades: qualquer empresa com grande base de clientes (ex: Avon, Vivo etc.)
<b>Empresa de Crédito</b>	são as administradoras de cartão de crédito, geralmente ligadas às emissoras, que gerenciam o cartão e coordenam todos os processos entre portadores (clientes) e bandeiras.	Ourocard, Credicard, Itaúcard etc.	Atualmente: OiPaggo Possibilidades: abertura de empresa de crédito em parceria com o emissor (ex: Avon Paggo, Vivo Paggo etc.)
<b>Processadora</b>	são companhias que realizam a parte operacional e podem ser próprias ou terceirizadas. Processam faturas e fazem o atendimento ao cliente.	Orbitall, Equifax/Unisa, CardSystem etc.	Paggo
<b>Adquirente (<i>acquirer</i>)</b>	entidades responsáveis pela filiação, gerenciamento e relacionamento com os estabelecimentos comerciais e pelas condições comerciais	Visanet, Redecard, (Mastercard, Diners e Redeshop) e Amex.	Paggo
<b>Bandeira</b>	instituições que se associam aos emissores de cartões e concedem as licenças que permitem o uso do sistema para pagamentos, definem normas e regulamentos que regem operações e emissão dos plásticos e indicam a rede de aceitação local e internacional.	Visa, MasterCard, Diners Club, Redeshop e American Express	Paggo

Fonte: elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa e em Heemann (2002), Farias (2003), Bussab *et. al.* (2006) e Basile (2000)

Neste contexto, a Paggo propõe a transação de crédito via telefone celular, eliminando a necessidade do cartão de plástico. A empresa não faz uso de nenhum dos agentes tradicionais da cadeia de cartão de crédito, como Credicard, Visa, Mastercard e outros. Percebe-se que a cadeia da Paggo é mais integrada e verticalizada que a cadeia tradicional, fato que se deve, entre outros fatores, à tecnologia inovadora de transação via celular. Destaca-se que as funções desempenhadas pelos agentes da cadeia permanecem as mesmas com o sistema da Paggo, embora façam uso de novos meios para transmissão dos dados da transação.

A transação de crédito da Paggo está relacionada ao conceito de *Private Label*. Estes são cartões emitidos, em geral, por varejistas com intuito de fidelizar o cliente, oferecendo benefícios como parcelamentos das compras, sistemas de pontuação com brindes, dentre outros (BASILE, 2000). No Brasil, as lojas C&A e Riachuelo são as maiores emissoras de *private label*. Segundo a ABECS (2008), em 2007 havia 142 milhões de cartões deste tipo que movimentaram o montante R\$ 39,4 bilhões. Assim, a forte expansão do mercado de crédito atrai novos *players* que possuem solidez financeira e uma grande base instalada de clientes.

Entretanto, vale ressaltar que o cliente Paggo pode efetuar compras em qualquer estabelecimento filiado à bandeira, como um cartão de crédito tradicional, e não somente no estabelecimento emissor, como é o caso de grande parte dos cartões *private label*.

### 4.3 Análise do caso à luz das teorias

Neste tópico buscou-se verificar a aderência do caso às teorias de competitividade apresentadas na seção de revisão de literatura.

#### 4.3.1 As Fontes da Paggo para Criação de Valor na Cadeia de Cartão de Crédito

Neste tópico serão analisadas as fontes de criação de valor da Paggo, conforme modelo de Amit e Zott (2001). A partir das variáveis relacionadas a cada dimensão do modelo (Novidade, Complementaridade, Eficiência e *Lock-in*), foi possível identificar nos dados coletados como a organização objeto do estudo gera valor na cadeia de cartão de crédito.

##### a) Novidade

Nesta dimensão, o negócio da Paggo tem boa aderência aos conceitos preconizados pelo modelo. A inovação proposta pela empresa consiste na maneira de realizar a transação comercial e não em um novo produto ou serviço, o que é característico de negócios virtuais.

A tecnologia da Paggo proporciona a convergência de seu serviço para um aparelho bastante utilizado – o celular. Assim ela elimina a necessidade de o cliente portar um cartão de plástico. Este se torna virtual e é agregado ao aparelho telefônico. O mesmo é válido para o comerciante que não precisa dispor de uma máquina específica para a transação.

A tecnologia de *mobile payment* da Paggo permite ainda a inserção na cadeia de novos agentes, em parte pela eliminação de algumas ineficiências da cadeia tradicional, o que auxiliou na captura de necessidades latentes dos clientes. Tais ineficiências estão relacionadas ao custo de uma leitora de cartão de crédito para um estabelecimento comercial e sua limitada mobilidade. O sistema da Paggo tem baixo custo de credenciamento de pontos de venda e, por fazer uso da rede de telefonia celular, possui boa mobilidade. Conforme relatos da Diretoria da empresa, isso permite a inserção na cadeia de autônomos, empresas com força de vendas que visitam clientes (*e.g.* Avon, Natura) e de agentes da economia informal, como camelôs e consumidores finais que comercializam bens usados.

Vale destacar que o modelo de negócio da Paggo traz à cadeia não somente agentes dos elos centrais, ligados a comercialização, mas também aqueles do início da cadeia: os emissores. A parceria com a Oi possibilitou que uma empresa de telefonia móvel oferecesse um serviço financeiro aos seus clientes. Cabe destacar que a Oi tem como cliente basicamente as classes C e D, pouco bancarizadas e maiores beneficiadas pela recente expansão do crédito no Brasil.

Por fim, os diretores acreditam que o pioneirismo da empresa com a tecnologia de *mobile payment* na cadeia de cartão de crédito pode fortalecer a marca e ajudar na reconfiguração do padrão de transação utilizado pela cadeia.

##### b) Complementaridade

A complementaridade no negócio da Paggo ocorre de três formas: da rede, de ofertas e de ativos. A complementaridade da rede está relacionada à inserção de novos agentes na cadeia de cartão de crédito, como no caso da Oi comentado anteriormente. A parceria é feita com a junção de uma empresa com uma base sólida de clientes e a Paggo, que atua no mercado de cartão de crédito.

Em outro nível, a complementaridade pode ser identificada na oferta da empresa emissora do sistema Paggo. Atualmente a única parceira é a Oi, mas, como visto anteriormente, há várias possibilidades. A empresa emissora oferece juntamente com sua

própria oferta um serviço financeiro, o que se configura como uma complementaridade horizontal.

Finalmente, tem-se complementaridade entre ativos *online* e *offline*. Esta ocorre de três formas: (a) na equipe e recursos responsáveis pelo credenciamento e suporte dos pontos de venda; (b) na equipe e nos métodos utilizados para a análise do crédito a ser concedido aos clientes. No caso da parceira com a Oi, a Paggo faz uso do comportamento de consumo dos clientes na conta telefônica (pré e pós paga, bem como a linha fixa, quando possível); e, (c) na equipe e aparato para atendimento ao cliente.

#### c) Eficiência

Esta dimensão foi colocada no modelo como um item a ser comparado com o mercado tradicional e com os concorrentes no mercado virtual. No caso da Paggo não há concorrentes diretos no mercado de *mobile payment*. Mesmo no mercado tradicional de cartão de crédito, há pouca diferença com a Paggo no que tange ao fluxo de informação, pois a diferenciação está na maneira com que a transação está disponível para os usuários finais. Serão exploradas, portanto, outras diferenças de eficiência entre ambos os mercados.

Uma vantagem do sistema da Paggo em relação ao sistema tradicional está ligada ao custo da leitora de cartão de crédito. Ou seja, a empresa não tem a necessidade de instalar no cliente uma máquina específica para efetuar a transação. O sistema faz uso de um aparelho que, em geral, o comerciante já possui. Tal fato permite à empresa cobrar uma menor taxa de administração que o praticado na cadeia tradicional, o que gera valor para sua cadeia.

Um aspecto destacado pelos dirigentes da Paggo foi a facilidade de utilizar o sistema para pagamento de compras a distância. Não há necessidade da presença física do portador do cartão de crédito. Como exemplo, os diretores citaram o caso de uma empregada doméstica que pode ir ao supermercado fazer compras e na hora do pagamento apenas informar o número do celular do seu patrão, que, por sua vez, poderá autorizar a compra de qualquer lugar com rede de telefonia celular.

Pode-se ainda observar a geração de valor no fato de o sistema da Paggo permitir acesso a novos clientes, sejam eles comerciantes e clientes finais, conforme comentado anteriormente. Adicionalmente, o sistema permite ainda que emissores, empresas de outros setores de atividade, explorem seus clientes com um serviço financeiro, o que se configura como outra fonte de eficiência e, conseqüentemente, de geração de valor.

#### d) Lock-in

A busca pelo *Lock-in* (aprisionamento) dos clientes da Paggo é feita com base na empresa emissora do *private label*. Com a Oi, a tentativa de fidelização ocorre buscando complementaridade entre a linha telefônica e o cartão de crédito. Assim, os gastos com telefonia são revertidos em bônus para compras.

Segundo os gestores, o custo de processamento de novas contas é equivalente a menos de 2% do total da receita líquida e os custos indiretos representam menos de um centésimo da mesma, destacando que o esforço marginal para produzir contas adicionais de um produto já lançado tende a zero. Os custos marginais de produção são insignificantes para as empresas do mercado de cartão de crédito.

Os baixos custos de aquisição de novos clientes aliado à fase de lançamento do produto no mercado podem justificar o foco da empresa em adquirir clientes, em detrimento de ações que busquem retê-los. Os gestores acreditam que as externalidades positivas da rede da Paggo podem fazer com que o *mobile payment* seja o padrão de pagamento da cadeia de cartão de crédito em poucos anos.

#### 4.3.2 Competitividade em Operações

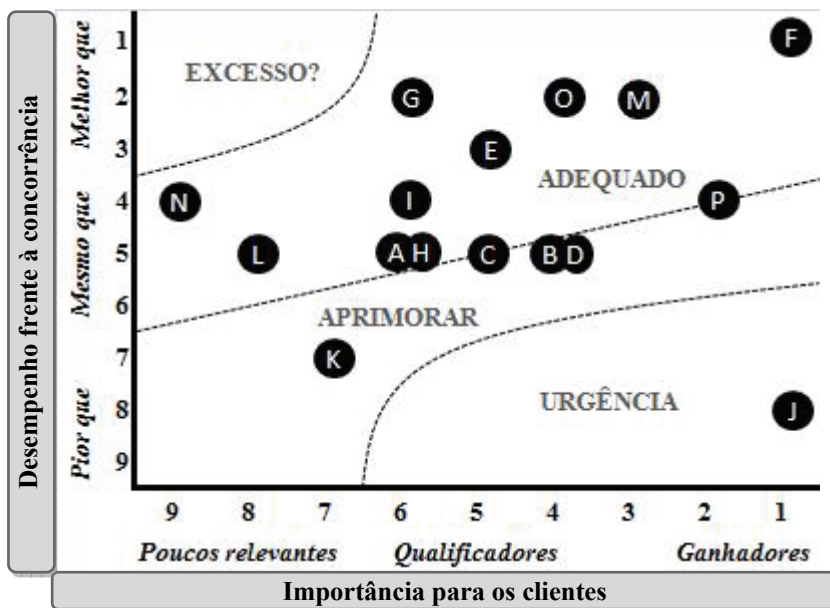
O objetivo deste tópico foi identificar os critérios qualificadores e ganhadores de pedido na visão dos gestores da Paggo, tendo como produto a construção da matriz importância/desempenho proposta por Slack e Lewis (2003) com base em Hill (1988). Os critérios foram definidos com base em Heemann (2002) no estudo na Credicard. Neste estudo, o autor realizou um *workshop* com os responsáveis pelos principais setores da empresa para definição dos critérios, bem como para a classificação da importância e do desempenho da Credicard. O voto era aberto e justificado, visando a aprovação unânime. Os critérios definidos foram divididos em três grupos (Quadro 2).

**Quadro 2: critérios competitivos da indústria de cartão de crédito**

<b>I. Grupo Agilidade/Tempo</b>		
<b>A</b>	<i>Tempo de Abordagem</i>	tempo que o vendedor leva para interagir com o cliente e completar o <i>script</i> de vendas.
<b>B</b>	<i>Entrega do Produto</i>	ciclo de tempo decorrido desde a venda do produto até a disponibilidade de uso pelo cliente.
<b>C</b>	<i>Informação</i>	tempo que o vendedor ou atendente leva para pesquisar e responder a um pedido de informação do cliente.
<b>D</b>	<i>Solução de problemas</i>	tempo decorrido desde a reclamação do cliente até a solução do caso
<b>E</b>	<i>Flexibilidade</i>	habilidade de mudar os produtos e os processos produtivos conforme a necessidade do mercado, clientes e ou parceiros.
<b>F</b>	<i>Burocracia / Documentos Exigidos</i>	custo imposto aos clientes e seus parceiros nas transações de compra e prestação de serviços.
<b>II. Grupo Qualidade na Venda</b>		
<b>G</b>	<i>Script e forma de comunicação</i>	processo de atualização das informações sensíveis para o cliente e seu processo de distribuição nos canais de venda e atendimento
<b>H</b>	<i>Conteúdo</i>	planejamento da distribuição da informação certa para o cliente certo. Tanto nas ações de vendas quanto no atendimento.
<b>I</b>	<i>Opções de acesso</i>	rede de distribuição de informação, com foco em canais através dos quais os clientes podem acessar na empresa.
<b>III. Grupo Produto</b>		
<b>J</b>	<i>Linha de crédito</i>	valor percentual da venda do cliente concedido como limite de crédito após o processo de análise de risco.
<b>K</b>	<i>Oferta</i>	linha de produtos da empresa de cartões e os pacotes promocionais para aquisição de produtos.
<b>L</b>	<i>Taxa de juros</i>	valor da taxa de juros cobrada dos clientes nas operações de crédito rotativo.
<b>M</b>	<i>Preço e anuidade</i>	“valor cheio” cobrado pela anuidade e o pacote de descontos.
<b>N</b>	<i>Preço e Tarifas</i>	valor das tarifas de atendimento e serviços e seus pacotes de descontos.
<b>O</b>	<i>Valor agregado</i>	valor percebido pelo cliente em relação aos produtos adquiridos com a empresa de cartões.
<b>P</b>	<i>Credibilidade da marca</i>	prêmio pago pelo consumidor pela marca da empresa de cartões de crédito.

Fonte: Elaborado pelos autores com base no estudo de Heemann (2002)

De posse dos critérios, foi possível obter a percepção dos dirigentes da Paggo acerca da importância dos mesmos para os clientes, bem como o desempenho frente à concorrência. Os resultados podem ser visualizados na Figura 3, onde a letra do gráfico refere-se à primeira coluna do Quadro 2.



**Figura 3: matriz importância/desempenho da Paggo**

Fonte: elaborado pelos autores

A matriz é um retrato da competitividade da Paggo na visão dos seus dirigentes. Estes consideravam urgente a adequação da linha de crédito (item J), pois este se configurava como um critério ganhador de pedido e o desempenho da empresa era abaixo da concorrência. Por outro lado, o item F – burocracia para aprovação de limite de crédito – foi considerado pelo dirigente como um diferencial da Paggo. Percebe-se que, na visão dos diretores da Paggo, apesar de o estudo do risco de crédito ser facilitado pela análise do comportamento de consumo da conta telefônica, o que reduz a burocracia (item F), o desempenho desta atividade não tem sido satisfatória. Por fim, percebe-se que outros importantes critérios precisam ser aprimorados, como os itens B, D e K, que estão ligados ao relacionamento de empresa com os clientes.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Este trabalho teve o objetivo de entender a competitividade de um novo entrante na cadeia de cartão de crédito. Primeiramente, buscou-se conhecer de que forma a tecnologia e o modelo de negócios da Paggo geravam valor para os participantes da cadeia. Adicionalmente, foi identificado o desempenho da firma nos critérios competitivos relacionados à suas operações.

Com base no modelo de Amit e Zott (2001), o Quadro 3 resume como ocorre a criação de valor na cadeia de cartão de crédito da Paggo. Percebe-se que, nas quatro dimensões do modelo, a empresa gerava diferenciais importantes em relação a cadeia tradicional de cartão de crédito.

**Quadro 3: fontes de criação de valor na Paggo**

<p><b>EFICIÊNCIA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menor custo de credenciamento de estabelecimentos comerciais</li> <li>• Não há necessidade de instalação de equipamentos específicos para efetuar a transação</li> <li>• Menor taxa de administração</li> <li>• Não há necessidade da presença física do cliente</li> </ul>	<p><b>NOVIDADE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nova estrutura para a transação: <i>mobile payment</i></li> <li>• Maior capilaridade / mobilidade</li> <li>• Inserção de novos participantes na cadeia</li> <li>• Conveniência: serviço é agregado a um aparelho que os clientes já possuem</li> </ul>
<p><b>LOCK-IN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivo ao uso do cartão é dado pelo emissor, por meio de bônus</li> </ul>	<p><b>COMPLEMENTARIDADE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entre negócios (emissor com base de clientes e a Paggo com a experiência de <i>mobile payment</i> e cartão de crédito)</li> <li>• Entre ofertas (emissor agrega à sua oferta um serviço financeiro)</li> <li>• Entre ativos <i>online</i> e <i>offline</i> (infra-estrutura necessária para que a cadeia virtual opere)</li> </ul>

Fonte: elaborado pelos autores

A criação de valor – e sua posterior apropriação – não se restringe a um elo da cadeia. Como observado no Quadro 3, os benefícios são estendidos a diferentes agentes, ainda que a cadeia da Paggo fosse mais verticalizada que a cadeia tradicional. No elo do Emissor, a geração de valor reside na possibilidade de o mesmo inserir em seu portfólio um serviço financeiro, diversificando seu negócio. Ademais, ele tem a possibilidade de conhecer melhor o comportamento de compra de seus clientes, dado que terá acesso ao seu perfil de gastos em ambientes variados e não mais restrito a apenas suas ofertas.

Em relação aos pontos de venda, a tecnologia gera valor ao permitir uma transação de menor custo e sem a necessidade de instalação de equipamentos específicos. Por ineficiências do sistema tradicional, o *mobile payment* pode trazer para essa cadeia determinados tipos de estabelecimentos comerciais ou mesmo pessoas físicas que desejam comercializar bens ou serviços via cartão de crédito e que estavam até então à margem deste meio de pagamento.

Para o cliente final, o valor está na comodidade, conveniência e mobilidade do serviço, que foi agregado a um aparelho que o mesmo já possui. Tal fato vai ao encontro do conceito de convergência digital e pode ser um importante quesito para geração de vantagem competitiva. Na matriz importância/desempenho apresentado nos resultados foi possível identificar como estão estruturadas as operações da Paggo em relação à concorrência.

Percebe-se que nesta cadeia a questão discutida tende a ser o padrão de tecnologia que o mercado irá utilizar para realizar as transações, uma discussão de maior escopo que o simples preço da anuidade, bandeira do cartão, dentre outras que dominam a escolha de um cartão de um crédito em detrimento a outro.

Em estudos futuros, parece interessante discutir aspectos da criação e sustentabilidade da vantagem competitiva do caso em questão ou de outras empresas de *mobile payment*. Em geral, são empresas de pequeno porte que desenvolveram uma tecnologia inovadora para atuação em mercados com empresas de grande porte. Como no caso da Paggo, exposto neste artigo, ainda que tenha sido identificado o potencial de geração de valor e competitividade de seu negócio, caberia discutir em outros estudos, com outros modelos de análise, aspectos de possíveis reações dos grandes *players* deste mercado no sentido de desenvolver tecnologia semelhante. Outros estudos podem ainda estudar a adoção da tecnologia de *mobile payment* por parte dos consumidores.

Como limitação deste trabalho, destaca-se o fato de que os dados obtidos refletem a realidade encontrada no caso estudado, o que limita a generalização dos resultados. Outras limitações, às quais estão sujeitos todos os pesquisadores, são advindas do próprio

subjetivismo de pesquisas dessa natureza, nas quais a percepção dos sujeitos sociais torna-se o principal elemento de interpretação da realidade.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABECS – Associação Brasileira das Empresas de Cartões de Crédito e Serviços. **Mercado de cartões**. Disponível em: [www.abecs.org.br/mercado\\_cartoes.asp](http://www.abecs.org.br/mercado_cartoes.asp). Acesso em janeiro de 2008.
- AFUAH A. How much do your co-opetitors capabilities matter in the face of technological uncertainty? **Strategic Management Journal**, v.21, n.3, p. 387-404, 2000.
- AMIT, R; ZOTT, C. Value creation in e-business. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 6/7, p. 493-520, 2001.
- ANATEL – Agência Nacional de Telecomunicações. **Participação do mercado no serviço móvel pessoal**. Disponível em: <http://www.anatel.gov.br/Portal/exibirPortalRedireciona.do?caminhoRel=Cidadao-Biblioteca-Acervo%20Bibliogr%El%20f%20e%20c%20o%20d%20o%20a%20c%20e%20s%20s%20e%20r%20v%20i%20c%20o&codigoDocumento=209632>. Acesso em abril de 2008.
- BARNEY, J.B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v.17, p. 99-120, 1991.
- BASILE, M. I. **E o dinheiro virou plástico: desafios de um novo universo de negócios**. São Paulo: Cultura, 2000.
- BUSSAB, W. O.; FERREIRA, E.C; JUNIOR, P. B.; MOURA, M. J. S. B.; STOPA, V. B. B. S. Técnicas de análise de sobrevivência: quantificando o valor do cliente na indústria de cartões de crédito do Brasil. **Anais do EMA – Encontro de Marketing**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.
- DI SERIO, L. C.; OLIVEIRA, L. H.; MIOTTO, C. L. Tecnologia de informação nos negócios: um estudo multicaso sobre o alinhamento estratégico baseado na cadeia virtual de valor. **Anais do EnANPAD**. Brasília: ANPAD, 2005.
- DYER J.; SINGH H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, p.660-679, 1998.
- DYER, J.H. Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction costs and maximize trans-action value. **Strategic Management Journal**, v. 18, n.7, p. 535-556, 1997.
- FARIAS, L. R. **A evolução do uso e utilização do cartão de crédito pela preferência do consumidor**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis-SC, 2003.
- FELABAN – Federação Latino-Americana de Bancos. **Portal Felaban**. Disponível em [www.felaban.com](http://www.felaban.com). Acesso em abril de 2008.
- FERDOWS, K.; DE MEYER, A. lasting improvements in manufacturing: in search of a new theory. **Journal of Operations Management**. Vol. 9, n. 2, 1990.
- GULATI R.; NOHRIA N.; ZAHEER A. Strategic networks. **Strategic Management Journal**, v.21, n.3, p.203-215, 2000.
- GULATI, R. Network location and learning: the influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. **Strategic Management Journal**, v.20, n.5, p. 397-420, 1999.
- GUPTA, S.; VERMA, R.; VICTORINO, L. Empirical research published in production and operations management (1992–2005): trends and future research directions. **Production and Operations Management**, v. 15, n.3, 2006.

- HEEMANN, F. **O cartão de crédito como produto de informação: aspectos econômicos e estratégicos : um estudo de caso no mercado brasileiro de cartões de crédito.** Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2002.
- HILL, C. W. Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: a contingency framework. **Academic Management Review**, v. 13, n. 3, p. 401-412, 1988.
- JONES C.; HESTERLY W.S.; BORGATTI S.P. A general theory of network governance: exchange conditions, and social mechanisms. **Academy of Management Review**, v.22, p. 911-945, 1997.
- LUCKING-REILEY D.; SPULBER D.F. Business-to-business electronic commerce. **Journal of Economic Perspectives**, v.15, p. 55-68, 2001.
- NAKANE, J. **Manufacturing futures survey in Japan, a comparative survey 1983-1986.** Tokyo, System Science Institute, 1986.
- PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 179-191, 1993.
- PORTER, M.E. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance.** Free Press: New York, 1985.
- SCHUMPETER J.A. **The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle.** Harvard University Press: Cambridge, MA, 1934.
- SELLTIZ, C.; IAHODA, M.; DEUTSCH, M.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** São Paulo: EPU, 1974.
- SHAPIRO, C., VARIAN, H. R. **A economia da informação: como os princípios econômicos se aplicam a era da Internet.** 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- SKINNER, W., Manufacturing - missing link in corporate strategy, **Harvard Business Review**, May-June, 1969.
- SLACK, N.; LEWIS, M. **Operations Strategy.** New York: Prentice Hall, 2003.
- VELUDO-DE-OLIVEIRA, T.; IKEDA, A. A; SANTOS, R. C. Compra compulsiva e a influência do cartão de crédito. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, v.44, n.3, 2004.
- WANG, H. Y. F.; IKEDA, A. A. Análise do mercado de cartão de crédito brasileiro. **Anais do VII SEMEAD.** São Paulo: FEA/USP, 2005.
- WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.
- WHEELWRIGHT, S.C., Manufacturing strategy: defining the missing link, **Strategic Management Journal**, Vol. 5, p. 77-91, 1984.
- WILLIAMSON O.E. **Markets and hierarchies, analysis and antitrust implications: a study in the economics of internal organization.** Free Press: New York, 1975.
- WILLIAMSON O.E. Transaction cost economics: the governance of contractual relations. **Journal of Law and Economics**, v.22, p.233-261, 1979.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ZHANG, M.Y.; DODGSON, M. "A roasted duck can still fly away": a case study of technology, nationality, culture and the rapid and early internationalization of the firm. **Journal of World Business**, v.42, p.336-349, 2007.