

Insper

Insper Instituto de Ensino e Pesquisa
Programa de Mestrado Profissional em Administração

**O IMPACTO DE CHOQUES REGULATÓRIOS EM REDES DE
EMPRESAS: O CASO DO MERCADO DE MEIOS DE
PAGAMENTO NO BRASIL**

MARCELO COSTA DE SOUSA

São Paulo

2016

MARCELO COSTA DE SOUSA

**O IMPACTO DE CHOQUES REGULATÓRIOS EM REDES DE
EMPRESAS: O CASO DO MERCADO DE MEIOS DE
PAGAMENTO NO BRASIL**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração do Insper Instituto de Ensino e Pesquisa, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Estratégia
Linha de pesquisa: Estratégia Competitiva

Orientador: Prof. Dr. Carla Sofia Dias Moreira Ramos

SÃO PAULO

2016

Costa de Sousa, Marcelo

**O IMPACTO DE CHOQUES REGULATÓRIOS EM REDES
DE EMPRESAS: O CASO DO MERCADO DE MEIOS DE
PAGAMENTO NO BRASIL**

Marcelo Costa de Sousa – São Paulo: Insper, 2016; 102 pg.

Dissertação (Mestrado – Programa de Mestrado de
Profissional em Administração. Linha de pesquisa:
Estratégia Competitiva

Orientador Carla Sofia Dias Moreira Ramos.

Palavras Chaves:

1.Redes entre empresas 2.Dinâmica de redes 3.Choque
regulatório 4. Setor meios de pagamentos

RESUMO

Adotando a perspectiva de um ator focal, esta pesquisa explora como choques regulatórios impactam redes de empresas. Diferente de outras mudanças ambientais, como choques tecnológicos, que as empresas têm diversas formas de reação, os choques regulatórios não deixam escolha, precisam de respostas precisas e impostas. Com base na revisão da literatura, é sugerido um modelo para analisar esse processo de mudança de rede, e que inclui três níveis: empresa (capacidade de absorção), relacionamentos (mobilização de atores) e rede (competências de rede). É desenvolvida uma pesquisa de natureza exploratória e explicativa, sendo analisado o caso de um choque regulatório que teve lugar no setor de meios de pagamentos no Brasil com o fim da exclusividade entre bandeiras e adquirentes, quando as principais adquirentes (Cielo e Redecard) passaram a aceitar as principais bandeiras (Visa e Mastercard). Com foco no processo de mudança, é analisada a rede antes, durante e depois do choque regulatório, e o resultado é um entendimento estruturado de como uma rede é impactada por alterações regulatórias, e a que variáveis os gestores devem estar atentos afim de minimizarem e superarem tais impactos.

Palavras-chave: Rede de empresas, Dinâmica de redes, Choque regulatório, Setor meios de Pagamento

ABSTRACT

Adopting the perspective of a focal actor, this research explores how regulatory changes affects business networks. While in environmental changes of a different nature, as technological changes where firms can react in multiples ways, regulatory changes leave no option to firms but to do what have been imposed. Based on previews research, a framework to analyze this process of change including 3 levels is put forward: the firm (absorptive capacity), the relationship (actors' mobilization) and the network (network competences). An exploratory analysis is conducted in a regulatory change that took place in the Brazilian payment market, when the exclusivity between brands and acquirers ended. Focusing on the process of change, the network is analyzed before, during and after the regulatory change, resulting on an understanding of the extent to which a business network is affected by regulatory changes and the main aspects managers must be aware of in such situations for diminishing and overcoming such impacts.

Key words: Business networks, Network dynamics, Regulatory changes, Payment market

AGRADECIMENTOS

Especial agradecimento ao Itaú-Unibanco pelo incentivo à minha formação como profissional, tanto na prática quanto na teoria e aos meus gestores por todos desafios propostos.

Agradeço também à minha orientadora, Carla Ramos, pela incansável disponibilidade, sempre me direcionando ao meu objetivo com leveza e disciplina.

*À minha família, por estar comigo sempre incondicionalmente,
aos meus amigos pela compreensão e
aos meus gestores pelo constante incentivo e inspiração.*

Lista de Figuras

Figura 01 – Modelo de Capacidade de Absorção	23
Figura 02 – Modelo de Mobilização de Atores	25
Figura 03 – Os componentes das competências de rede	26
Figura 04 – A incidência de choques regulatórios e a evolução da rede	28
Figura 05 – Os três níveis de análise do modelo proposto	29
Figura 06 – Comparação das non-cash transactions	40
Figura 07 – Quantidade de cartões por bandeiras	42
Figura 08 – Quantidade de estabelecimentos credenciados por adquirente.....	43
Figura 09 – Funcionamento do mercado de meios de pagamentos no Brasil.....	44
Figura 10 – Resumo do fim da exclusividade das bandeiras com as adquirentes	49
Figura 11 – <i>Template</i> inicial	52
Figura 12 – Linha do tempo com principais acontecimentos do mercado.....	56

Lista de Tabelas

Tabela 01 – Lista de entrevistados.....	37
Tabela 02 – Indicadores de Cartões do mundo.....	40
Tabela 03 – Valores médios de anuidade por variantes	42
Tabela 04 – Visão geral da conexão entre tópicos teóricos e roteiro de entrevista...51	
Tabela 05 – Resumo das principais diferenças antes e depois do choque.....	62
Tabela 06 – Principais mudanças por ator	69
Tabela 07 – Visão geral da conexão entre tópico teóricos e análise de dados	71

SUMÁRIO EXECUTIVO

Nenhuma organização existe isolada. Com mais ou menos relevância, dependendo do mercado em que estão inseridas, as empresas precisam de outras empresas para cumprir seus objetivos. Tal característica, também conhecida como interdependência em redes entre empresas, é estudada por diversos ângulos, sendo que nos últimos anos os estudos que consideram estas redes como organismos vivos e dinâmicos vêm ganhando espaço. Em mercados cada vez mais competitivos, apenas conhecer a rede em que está inserido já não é suficiente para sustentabilidade dos negócios. Torna-se necessário entender as mudanças na rede a fim de que os participantes da rede consigam preparar e adaptar a alterações de cenário.

Diversos estudos abordam as mudanças ambientais em redes entre empresas, sendo dado particular enfoque à alterações ocasionadas por mudanças tecnológicas. Porém, um fenômeno cada vez mais observado resultado da crescente maturidade que diferentes mercados vêm alcançando é o da intervenção regulatória. Assim como introdução de novas tecnologias, as mudanças regulatórias também podem reconfigurar uma rede de maneira bastante relevante, quando por exemplo líderes de mercado que detém exclusividade sob determinado produto ou serviço deixam de possuir essa exclusividade por uma alteração regulatória visando aumentar competitividade. Estas mudanças podem trazer as mais diversas consequências para os participantes, não sendo raro os casos de falência.

Uma forma das empresas não ficarem expostas a tais mudanças e suas respectivas consequências, é entendendo de que forma é que um choque regulatório pode alterar a estrutura de uma rede entre empresas. O trabalho de pesquisa aqui desenvolvido tem esse propósito. Para tanto, um modelo conceitual utilizado para analisar o impacto em redes de empresas provocadas por mudanças tecnológicas foi adaptado e desenvolvido por forma a capturar com amplitude e praticidades os reflexos no mercado. Para tal, foram incluídos três níveis considerados relevantes para entender o fenômeno, sendo do micro para o macro: (i) nível empresa com a análise da sua capacidade de absorção (ii) nível relacionamentos, com a capacidade de mobilização de atores da rede e por fim, (iii) nível rede, com a análise das competências de rede.

O modelo proposto foi aplicado a um caso no setor de meios de pagamento no Brasil. Foi analisado o impacto provocado na rede de empresas desse setor por uma mudança regulatória: a abertura de mercado de adquirência no Brasil que teve lugar em 2010 quando as bandeiras Visa e Mastercard deixaram de ter exclusividade com as credenciadoras Visanet (Cielo) e Redecard (Rede), respectivamente. Tal movimento, induzido por pressões das autoridades monetárias do país levou a uma grande mudança na forma de fazer negócio nesse mercado: os estabelecimentos que aceitavam cartão como meio de pagamento não precisariam ter relacionamento com as duas adquirentes, Redecard e Cielo, e isso fez com que estas empresas buscassem forma de se diferenciar através de serviços, e preço, tendo mesmo facilitado a chegada de novos entrantes. De maneira ampla, um mercado que era extremamente rentável e polarizado, perdeu um pouco em rentabilidade e viu a concorrência ser fomentada, o que é bastante perceptível atualmente com a existência de diversas adquirentes de pequeno porte e *startups* ganhando participação de mercado.

Nesse contexto, em uma análise exploratória e com base na análise de dados primários e secundários, o modelo com seus três níveis de análise e respectivas variáveis, permitiu entender as alterações ocasionadas pelo choque regulatório e as implicações para os principais atores da rede. Os aprendizados extrapolam a teoria e levam a importantes implicações prática para os gestores que têm desta forma, uma ferramenta para avaliar as competências das suas empresas e encontrar possíveis *gaps* e fragilidades que devem ser corrigidos por forma a se prepararem para atravessar situações de intervenção regulatória e se manterem relevantes em suas redes.

Por se tratar de um novo modelo de análise que é explorado em um caso único, é importante observar que particularidades podem existir à sua aplicabilidade, como por exemplo níveis de concentração de mercado, existência de barreiras a novos entrantes e de relacionamento prévio entre as empresas da rede, e tamanho das empresas envolvidas.

Índice

1 INTRODUÇÃO	14
2 REVISÃO DA LITERATURA	16
2.1. Business-to-business marketing e a visão de marketing relacional	16
2.2. Importância dos relacionamentos entre empresas e o Modelo A.R.A.....	17
2.3. O Modelo de Rede Inter-Organizacional.....	18
2.3.1 Introdução ao Modelo	18
2.3.2 Dinâmica das redes entre empresas	19
2.4 Conceito e origem de mudanças ambientais	20
2.4.1 Capacidade de absorção	21
2.4.2 Mobilização de atores	23
2.4.3 Competências de rede	25
3 DESENVOLVIMENTO DO MODELO CONCEITUAL E OBJETIVOS DE PESQUISA.....	28
4 METODOLOGIA DE PESQUISA.....	31
4.1 Definição da natureza da pesquisa	31
4.2 Estratégia de pesquisa: Estudo de Caso	31
4.3 Unidade de pesquisa	33
4.4 Amostragem e recolha de dados	33
4.4.1 Natureza dos dados.....	33
<i>Seleção do Caso</i>	34
<i>Seleção das empresas e dos entrevistados</i>	35
4.5 Técnica de análise de dados	37
4.6 Qualidade na pesquisa qualitativa	38
5 O CASO: CHOQUE REGULATÓRIO NO MERCADO DE MEIOS DE PAGAMENTO NO BRASIL	39
5.1 Caracterização do mercado de meios de pagamento.....	39
5.1.1. Mercado mundial	39
5.1.2. Mercado brasileiro	41
5.2 Rede de empresas no mercado de meios de pagamento no Brasil.....	43
5.2.1. Principais atores	43
5.2.2. Relacionamentos na Rede e Definição do Ator Central da Pesquisa	46
5.3. Descrição do choque regulatório.....	48
6 ANÁLISE PRELIMINAR DOS DADOS.....	50

6.1 Tópicos de Análise - <i>Template Analysis Inicial e Final</i>	50
6.2. Análise dos Tópicos de Análise Principais.....	53
“A Rede Antes” (até junho 2010)	53
“O Choque Regulatório” (depois de julho 2010).....	54
“Processo de Mudança”	57
“A Nova Rede Reconfigurada”	60
Análise nível empresa - “Capacidade de absorção e o processo de mudança” ..	62
Análise nível relacionamento - “Mobilização de atores processo de mudança” ..	64
Análise nível rede - “Competências de redes no processo de mudança”	66
7 DISCUSSÃO E CONCLUSÕES	69
8 CONTRIBUIÇÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISA FUTURA.....	79
REFERÊNCIAS.....	82
ANEXO A: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	90
ANEXO B: ROTEIRO DE ENTREVISTA	92
ANEXO C: EXEMPLO DE ENTREVISTA TRANSCRITA	95
ANEXO D: TEMPLATE INICIAL.....	102

1 INTRODUÇÃO

Muito frequentemente observamos mercados onde o desenvolvimento e geração de valor acontece através de uma sucessão de transições e mudanças, que podem acontecer pelos mais variados motivos (CHOU; ZOLKIEWSKI, 2010). Somando que nenhuma organização escapa da necessidade de interagir com outras e que fazer parte de uma rede dá acesso a recursos que as firmas necessitam, conforme a teoria da dependência de recurso – *Resource Dependency Theory* (ABRAHAMSEN; HENNEBERG; NAUDÉ, 2012; HÅKANSSON; SNEHOTA, 1989; PFEFF, 1977), o caminho das organizações é influenciado por tais transições e pela forma com que essas interações acontecem. Nas últimas três décadas, a noção de analisar relacionamento entre empresas, não como entidade apartadas, mas como fazendo parte de um sistema interligado, ganhou força e vem se mostrando adequado para entender alguns fenômenos no campo de sistemas industriais e gestão de relacionamento entre empresas (ACHROL, 1997)

Desta forma, uma maneira de extrair máximo valor da rede em que uma empresa está inserida é entendendo como as mudanças podem transformar um mercado, reposicionando membros e alterando necessidades. Isto possibilita àqueles que com mais profundidade e antecedência conheçam os possíveis impactos e sejam capazes de lidar com os mesmos, estejam mais bem preparados para as mudanças (ABRAHAMSEN; HENNEBERG; NAUDÉ, 2012; KOKA; MADHAVAN; PRESCOTT, 2006a).

Esta pesquisa foi motivada pela observação de um caso relevante no contexto brasileiro: o choque regulatório que se verificou em 2010 no mercado de meios de pagamento no Brasil. Até 2010 as principais adquirentes trabalhavam com acordos de exclusividade: Cielo aceitava apenas a bandeira Visa e Redecard apenas Mastercard. O movimento regulatório de encerramento destas exclusividades trouxe vários impactos significativos para a rede, tais como o aumento da concorrência, diminuição de tarifas e corrida por diferenciação. Neste contexto, a rede se mostrou bastante eficaz para identificar os movimentos e contrastes resultantes das mudanças provocadas pelos choques regulatórios.

Baseando-se no trabalho de Chou e Zolkiewski (2012), que desenvolveram um modelo de análise para impactos tecnológicos nas redes de empresas, este trabalho

inova ao analisar choques regulatórios, como o que se verificou no caso acima descrito do mercado de meios de pagamentos no Brasil. Para isso, inclui variáveis distintas das incluídas no modelo original sugerido pelos autores. Uma grande diferença dos choques tecnológicos para choques regulatórios está no fato de que, no segundo tipo, as empresas são obrigadas a reagir e realizar mudanças direcionadas por uma fonte externa. Já no caso dos choques tecnológicos, as empresas podem optar por reagir ou não e, ao reagirem, podem optar por seguir a nova tecnologia, superar ou reinventar a solução, e isso no prazo que julguem necessário e adequado.

Este novo modelo sugerido para entender mudança em rede de empresas inclui diferentes níveis de análise, considerando o nível da empresa (capacidade de absorção), do relacionamento (mobilização de atores) e da rede (competências de redes). Desta forma, introduz-se uma nova forma de analisar dinâmica de redes entre empresas. Dada a sua natureza orgânica e fluida, a literatura reconhece e demanda novas abordagens para entender esta dinâmica de redes (HITE; HESTERLY, 2001; UZZI, 2015).

Este estudo busca entender como choque regulatórios influenciam a dinâmica de redes entre empresas e de que forma as competências dos atores impactam o processo de rearranjo da rede. Para isso é proposto um modelo, que é aplicado na análise do contexto específico do mercado de meios de pagamento no Brasil e do choque regulatório que se verificou nesse mercado em 2010 como acima descrito. Trata-se de uma setor onde a configuração da rede é bastante clara, uma vez que para que uma transação aconteça é necessário a participação de pelo menos 4 empresas, cada uma com uma função clara e bem definida no processo.

A continuação do trabalho conta com uma revisão da literatura como pilar para o estudo, seguido da apresentação da rede entre empresas do setor de meios de pagamento no Brasil, que servirá de guia para as análises de dinâmica de rede em que essa dinâmica é provocada por choques regulatórios. É apresentada uma visão geral da evolução e desenvolvimento do setor de meios de pagamento no Brasil. O trabalho continua com a investigação de como os choques regulatórios impactam o desenvolvimento da rede, seguindo-se as seções de discussão, implicações, limitações e principais conclusões do estudo.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Visão de Marketing Relacional

Marketing entre empresas não consiste de um grande número de consumidores individuais insignificantes, pelo contrário, muitas vezes o consumidor é maior que o fornecedor. Nesse contexto, não é apenas o fornecedor (vendedor) que possui um papel ativo. Por fim, na maioria das vezes, as negociações não são apenas um encontro onde fecham o negócio e as partes nunca mais se encontram. Em vez disso, em diversas situações as empresas se reúnem ao longo de vários meses antes de um único negócio ser fechado, sendo que este pode demorar outros longos meses para ser entregue e, eventualmente, contar com complexos mecanismos de pós venda, manutenção, acompanhamento, etc. (FORD et al., 2002).

Com esses pontos destacados, surge a necessidade de analisar cada negócio como um episódio entre vários em um relacionamento entre duas empresas, e cada transação precisa ser analisada no contexto do relacionamento para ser de fato compreendida. O processo é uma interação e não de ação-reação conforme a abordagem tradicional (FORD; HÅKANSSON, 2013). Para avançar na literatura de business marketing, o *Industrial Marketing and Purchasing Group (IMP Group)*, desenvolveu a abordagem de interação (*interaction approach*) ou visão relacional de marketing.

A abordagem de interação utiliza o relacionamento como sua unidade de análise, ao invés das transações individuais. Desta forma, o marketing entre empresas é visto como um ambiente de interação e relacionamento que, independente da proximidade, acaba sendo bastante dependente das experiências anteriores dos participantes. O relacionamento depende muito dos aprendizados de regras e normas de comportamento (objetivas e subjetivas), que funcionarão como pano de fundo e fator crítico de sucesso para as próximas transações (TURNBULL et al., 2006).

De forma geral, a abordagem de interações, desenvolvida pelo IMP, realiza análises simultâneas das atitudes e ações de ambas as partes e enxerga o relacionamento como previsor de futuras transações (RITTER; WILKINSON; JOHNSTON, 2004). Entre as pesquisas realizadas, algumas variáveis se destacam na empreitada de descrever os relacionamentos: i) como os relacionamentos

desenvolvem ao longo do tempo; ii) a variação da natureza do relacionamento conforme a circunstância; iii) o contexto que cada transação se concretiza; iv) o padrão de contato e vínculo entre as empresas (TURNBULL et al., 2006)

2.2 Relacionamentos entre Empresas e o Modelo A.R.A.

“No contexto atual, os negócios são cada vez mais dependentes dos relacionamentos com seus fornecedores e demandam que estes estejam aderentes aos mais elevados padrões. É muito importante que compradores tenham fortes relacionamentos com seus fornecedores para se manterem na frente da competição. Estabelecer, desenvolver e manter relacionamentos entre parceiros é crucial para atingir o sucesso.”
(MORGAN; HUNT, 1994, p. 4)

Os relacionamentos estão na base do modelo de interação sugerido pelo IMP Group, sendo que o ponto inicial para desenvolver relacionamentos é a interdependência entre as empresas. A forma mais óbvia de interdependência é a de gerar receitas e negócio, porém há também interdependência de conhecimento e habilidades que podem ser entregues na forma de produtos ou serviços (TURNBULL et al., 2006). Em resumo, as empresas interagem e desenvolvem relacionamento para explorar e desenvolver recursos, para isso elas buscam recursos que se complementam, que podem ser financeiros, posição na rede que traduz o acesso a outros mercados, consumidores ou fornecedores que uma empresa tem, e por fim, as habilidades (TURNBULL et al., 2006).

Hakansson e Snehota (1995) definem relacionamento como uma interação mutualmente orientada entre duas partes reciprocamente comprometidas. Ainda segundo estes autores, a força dos vínculos (qualidade da relação) vai depender de quanto as atividades, recursos e atores estão vinculados ao mesmo propósito. A estrutura final é uma rede organizada de atores conscientes e com o mesmo objetivo.

Fruto das pesquisas do IMP, o modelo A.R.A. (*Actors, Resources e Activities*) fornece uma estrutura para analisar as interações. O modelo sugere que as consequências e ganhos das interações estão relacionadas a três níveis interconectados e que sofrem influência de toda rede: afinidade entre atores,

correlação de atividades e alinhamento entre recursos das diferentes partes (SNEHOTA; HÅKANSSON, 1995).

O vínculo entre os atores diz respeito às relações interpessoais construídas nas interações. Proximidade, confiança, engajamento e capacidade de influência são características importantes para construir essa conexão que, mais tarde, terá relação direta com a forma que as interações evoluem e com os aspectos de troca de informações entre as partes sobre oportunidades e soluções (WILKINSON; YOUNG, 1994; WILSON; JANTRANIA, 1994).

De maneira objetiva, a correlação entre atividades está relacionada à forma com que as atividades entre os atores têm semelhança e são organizadas. A falta dessa coordenação pode ter influência negativa entre os envolvidos (GUMMESSON, 2010). Por fim, o alinhamento entre recursos explora quão adaptado e integrados os recursos se tornaram com a evolução da interação. Esses recursos podem ser tanto tangíveis quanto intangíveis, como conhecimento por exemplo. Mais importante que ganhos de eficiência, compartilhar e eventualmente fundir recursos pode contribuir para processos de inovação (GUMMESSON, 2010).

2.3 O Modelo de Rede Inter-Organizacional

2.3.1 Introdução ao Modelo

Uma forma de definir redes entre empresas é como um conjunto de atores e a combinação de interações que os conectam (HOANG; ANTONCIC, 2003). Podemos continuar definindo redes como as somas de relações diádicas, triádicas ou múltiplas entre as firmas (HITE; HESTERLY, 2001; LARSON, 2015), que não são estabelecidas aleatoriamente mas sim para que as firmas tirem proveito desses relacionamentos e consigam atingir seus objetivos próprios (POWELL; KOPUT; SMITH-DOERR, 1996).

De maneira mais objetiva, redes entre empresas são modelos que simbolizam, na maioria das vezes, um grande número de entidades, que são geralmente interconectadas por relações estáveis e de longo prazo. Ou ainda, um conjunto heterogêneo e multidimensional de empresas que são conectadas com o intuito de criar potencial tecnológico e econômico. A existência das redes entre as empresas é amplamente reconhecida como um fator crítico para estudar e entender como as organizações evoluem e se adaptam (JACK et al., 2010).

Utilizando o modelo A.R.A., algumas importantes características da rede podem ser observadas. O investimento em relacionamento, permite que os atores encontrem com mais clareza outros atores que contribuam para sua criação de valor, o que é válido para fornecedores, concorrentes, parceiros e clientes (HÅKANSSON; FORD, 2002). Desta forma, a identidade, função na rede, importância relativa, intensidade de relacionamento e papel na rede, se torne mais claro (CHOU; ZOLKIEWSKI, 2010).

A forma como uma firma decide disponibilizar seus recursos para gerar valor com seus parceiros, é uma maneira de sinalizar sua posição e papel na rede. Uma forma usual para integrar esses recursos, é através de um processo coordenado de troca e combinação de informações incompletas, caracterizado como “*learning by doing*”, o que é importante não só para gerar e compartilhar valor, mas também para criar consenso entre os participantes e tornar os papéis e responsabilidades mais distintos (CHOU; ZOLKIEWSKI, 2010).

2.3.2 Dinâmica das redes entre empresas

Na literatura de redes, uma característica recorrentemente debatida é seu dinamismo. Isto porque o arranjo entre membros da rede não existe de uma forma estática. Em contrapartida, a visão estática da rede pode ser considerada prematura e resultar em achados pouco relevantes, dado que as mudanças que alteram os arranjos são uma constante para a maioria das indústrias (AHUJA; SODA; ZAHEER, 2012). O benefício das redes para seus membros e seu papel de gerador de valor está ligado à sua configuração e evolução ao longo do tempo. Por isso, a relevância de explorar e avançar no conhecimento de dinâmica das redes entre empresas, está no fato de que as ações de modificação na rede que os agentes tomam no presente, podem impactar a estrutura da rede no futuro e, como consequência, conhecer de que forma tais ações impactam a rede pode ser definitivo para estratégia das organizações (AHUJA; SODA; ZAHEER, 2012).

Existem diferentes estudos sobre mudanças nas redes e como elas se iniciam. Por exemplo, são diversos os padrões de opções estratégicas para um membro da rede se posicionar, o que obriga os outros integrantes a também escolherem um posicionamento estratégico com intuito de continuar sendo relevante na rede e suprimindo suas necessidades (SMITH; LAAGE-HELLMAN, 1992). Além do panorama

de posicionamento estratégico, diversas podem ser as razões para as redes experimentarem mudanças.

Entre as possíveis razões para mudanças nas redes estão os choques ambientais, que são considerados ingredientes fundamentais na formação e reconfiguração de redes de organizações (CHOU; ZOLKIEWSKI, 2010). Tais mudanças podem ser consideradas negativas quando por exemplo, destroem competências, tornam o investimento na tecnologia atual obsoleto, ou ainda, alteram a posição estratégica de cooperação estabelecida. Em contrapartida, quando tais mudanças proporcionam melhoria de desempenho para os membros da rede, sem gerar obsolescência e os atores conseguem sobreviver, mesmo que em uma nova configuração, considera-se que o choque foi absorvido (DANNEELS, 2004; SLATER; MOHR, 2006).

A literatura que analisa choques de tecnologia isoladamente ou em mercados específicos é relativamente extensa, porém quando se extrapola a visão para redes entre empresas, essa se torna mais escassa. No que diz respeito às pujantes necessidades das firmas de expandir produção, melhorar processos ou atender demandas legais, as firmas são obrigadas a se juntar a diversas redes para suprir suas necessidades tecnológicas (MÖLLER; RAJALA, 2007). Devido a esse comportamento dinâmico das empresas e conseqüente dinamismo nas redes em que essas empresas se inserem, quando se verificam grandes alterações (choques), as fronteiras e estruturas das redes são impactadas, o que pode acontecer em diferentes intensidades: do encerramento da rede até uma reconfiguração dos papéis e posição dos membros (CHOU; ZOLKIEWSKI, 2010). Analogamente, especificamente para os choques regulatórios, a literatura aplicada a rede entre empresas é pouco desenvolvida no contexto de dinâmica de redes.

2.4 Conceito e Origem de Mudanças Ambientais

Uma maneira direta de definir mudanças ambientais, de que são exemplo as mudanças regulatórias, é através de dois construtos amplamente aceitos: incerteza e munificência (liberalidade) (DESS; BEARD, 1984). Incerteza diz respeito às oportunidades relacionadas ao arranjo entre empresas, enquanto munificência provê os recursos necessários para exercer essas opções (KOKA; MADHAVAN; PRESCOTT, 2006b).

Aprofundando um pouco mais, a incerteza ambiental pode ser considerada a incapacidade dos gestores de uma firma de perceberem o ambiente externo e preverem mudanças que podem ocorrer nesse ambiente (DICKSON; WEAVER, 1997). Causada por mudanças rápidas no i) ambiente ou ii) atores que compõe o ambiente e pela já citada dificuldade de prever e definir a melhor abordagem aos dois pontos anteriores, a incerteza ambiental pode ter suas relações de causa-efeito enfraquecidas quão mais rápido as mudanças ocorrem, dificultando assim a tomada de decisão por parte dos gestores (DESS; BEARD, 1984).

A quantidade de recursos disponíveis a uma firma, levando em consideração a quantidade de firmas que disputam esses mesmos recursos, é a munificência e pode medir a capacidade do ambiente de suportar a firma e suas estratégias (DESS; BEARD, 1984). Maior munificência implica em desfrutar de maiores benefícios internos e externos. Uma expansão de mercado causada por mudanças geográficas cria incentivos para as empresas expandir suas ofertas para as novas localidades. O mesmo pode acontecer em intervenções regulatórias, onde o regulador pode alterar o ambiente permitindo expansão de ofertas (KOKA; MADHAVAN; PRESCOTT, 2006b).

Não são raros os casos onde a mudança regulatória tem justamente o intuito de alterar a rede entre empresas de um determinado setor. Como por exemplo quando os órgãos de defesa de concorrência impõem medidas que restringem a associação ou troca de recursos entre grandes atores do mercado. Dependendo de como a normativa foi editada, as redes podem precisar de transformações importantes, que podem levar líderes de mercado a perder *market share* ou membros menores da rede a ocuparem posição mais relevantes.

A fim de possibilitar uma análise mais detalhada das mudanças, três variáveis representando três diferentes níveis centrais do relacionamento entre empresas, serão analisadas nas sub seções seguintes: capacidade de absorção (nível da empresa), mobilização de atores (nível do relacionamento) e competências de redes (nível da rede).

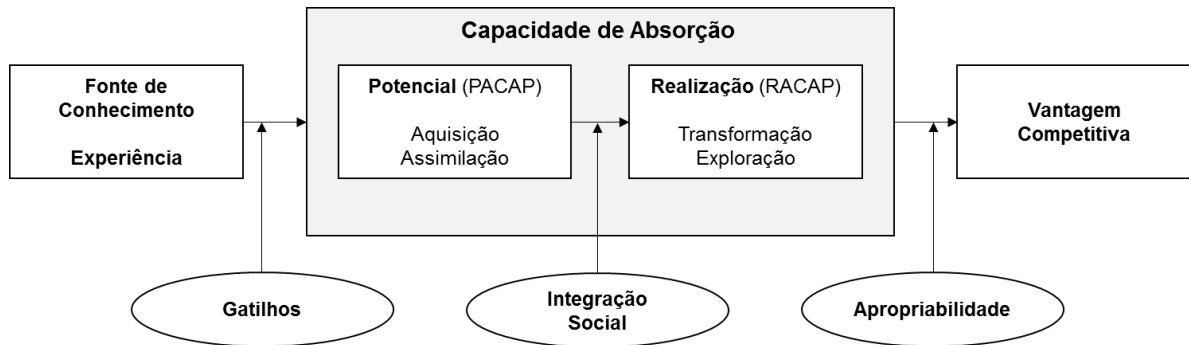
2.4.1 Capacidade de absorção

Um conceito que se aplica às mudanças em geral, que podem ser regulatórias, tecnológicas, estratégicas, etc., é o de capacidade de absorção das organizações

(“*absorptive capacity*”) e que faz referência à habilidade das empresas avaliarem, assimilarem e explorarem novidades (COHEN; LEVINTHAL, 1990). Além disso, as habilidades de influenciar a rede e de mobilizar recursos são abordados na literatura de dinâmica de redes como um ativo importante no processo de mudança e pode ser determinístico no novo arranjo após o choque (CHOU; ZOLKIEWSKI, 2010). Estes são discutidos nas seções seguintes.

A capacidade de absorção de uma empresa refere-se a aquisição e assimilação de informação e a habilidade de tirar proveito delas. De forma geral, é importante pontuar que o conceito de capacidade de absorção também se aplica para os indivíduos. Entretanto, a capacidade de absorção de uma empresa não é a simples soma da capacidade dos indivíduos (COHEN; LEVINTHAL, 1994). A literatura segue pontuando que não apenas a interação direta com o ambiente externo determina a capacidade de absorção das firmas mas também a capacidade de transferir conhecimento entre as sub unidades dentro da empresa (COHEN; LEVINTHAL, 1994), ou seja, como a empresa capta o que acontece no ambiente externo, processa, aprende e difunde internamente.

Zahra e George (2002), fazem uma importante contribuição à literatura de capacidade de absorção ao revisitarem este construto sob a ótica de capacidades dinâmicas (*dynamic capabilities*). Classificando em quatro dimensões/capacidades distintas e complementares, compõe a capacidade de absorção de uma firma a aquisição, assimilação, transformação e exploração. Com essas quatro dimensões, os autores colocam que aquisição e assimilação estão relacionadas ao potencial (Potencial of *Absorptive Capacity* – PACAP) e transformações e exploração estão relacionadas à realização (*Realized Absorptive Capacity* – RACAP). Tal classificação leva os autores a propor um modelo que coloca em evidência fontes externas de conhecimento e experiência prévia como importantes preditores da capacidade de absorção e induzem o debate acerca das maneiras distintas com que PACAP e RACAP contribuem para que as empresas tenham vantagem competitiva (ver Figura 01).

Figura 01: Modelo de Capacidade de Absorção

Fonte: Próprio Autor – Adaptado de Zahra e George (2002; p. 192)

2.4.2 Mobilização de atores

A qualidade e natureza da evolução da rede, não é necessariamente um caminho natural e tranquilo, dependendo da capacidade de adaptação e coordenação das firmas participantes (CHOU; ZOLKIEWSKI, 2010). Nas redes entre empresas, um ator pode tentar mobilizar outro(s) a aderir(em) a seus planos utilizando principalmente as habilidades de relacionamento (MOUZAS; NAUDÉ, 2007). Tal fenômeno é conhecido no contexto das redes entre empresas como mobilização de atores e é considerado um processo dinâmico, onde as organizações definem as diretrizes das relações de negócio.

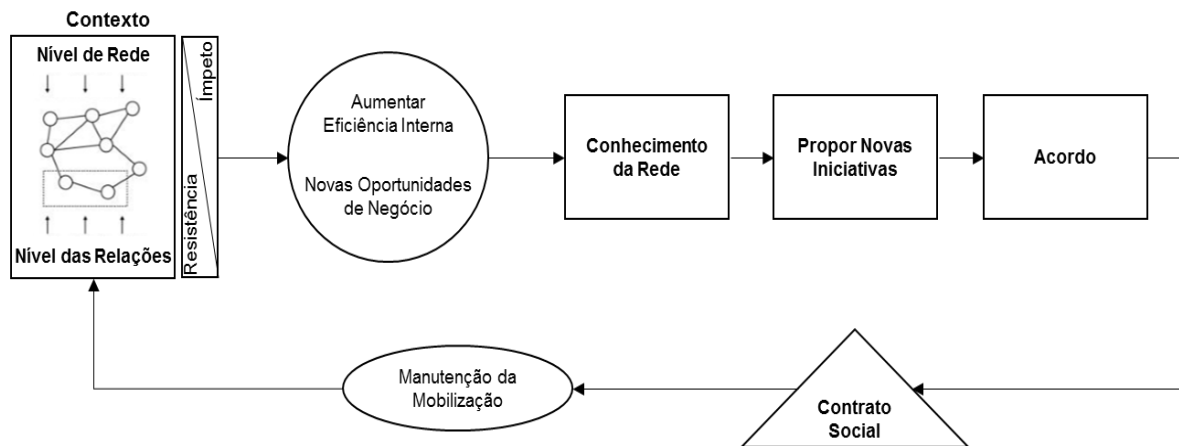
Araujo e Mouzas (1994), defendem que mobilização no contexto de dinâmica de redes é determinada por três guias básicos: consenso de domínio, divergência de objetivos e interdependência das partes. O primeiro se refere ao nível de concordância de papéis e funções no relacionamento, que pode representar uma posição de domínio que pode ser dinâmica e disputada (MOUZAS; FORD, 2003). O segundo (divergência de objetivos) diz respeito às diferenças de valores e premissas entre as empresas, que assim como o primeiro pode influenciar na disputa por distribuição de poder na rede. Por fim, a interdependência dos atores pressupõe que exista necessidade de troca de recursos ou atividades entre as partes para que a mobilização faça sentido.

O processo de mobilização pode ser mais fácil quanto maior forem os laços entre as partes (WUYTS et al., 2004). Dado o comportamento dinâmico das redes, os interesses e papéis costumam mudar com frequência e a mobilização depende da

capacidade de se convergir os objetivos (ARAUJO; BRITO, 1998). Brennan e Turnbull (1999), e Lax e Sebenius (1991), apontam o papel que mudanças situacionais exercem nas necessidades de adaptação e mobilização de atores. Em seus trabalhos, os autores citam como mudanças o surgimento de novas informações ou a descontinuidade de um processo. Porém, no contexto do presente estudo, é razoável considerar que choques regulatórios também influenciam na necessidade e desejo de mobilização de atores em redes entre empresas.

Com esse panorama, Mouzas e Naudé (2007), propõem um modelo conceitual para se estudar como uma organização consegue mobilizar outra (ver Figura 02). O modelo proposto pelos autores parte de duas premissas que são interligadas: i) as organizações existem em um contexto que podem favorecer ou ser mais resistente às novas iniciativas e ii) as organizações sempre buscam aumentar sua eficiência interna e explorar novas oportunidades de negócio. Chamado de “mobilizador de redes”, Mouzas e Naudé (2007) propõem 5 fases ou desafios que uma organização pode passar para o processo de mobilização de atores em redes, que são: i) conhecimento da rede e do papel que cada integrante ocupa na rede, que pode ser extrapolado para o conhecimento das forças e preocupações dos atores; ii) o segundo desafio é a iniciativa de propor algo novo na rede, que é quando os autores consideram que o processo de mobilização se inicia de fato. Tais propostas podem ter diversos formatos: lançamento de um novo produto, renegociação de forma de pagamento, alteração de preço e etc.; iii) o acordo, quando as partes chegam a um consenso; iv) o contrato social entre as partes, que diz respeito as expectativas a da nova ação que as partes acordaram em trabalhar juntas, e v) conseguir manter a mobilização.

O modelo de Mouzas e Naudé (2007), cria uma visão dinâmica e processual da mobilização de atores em redes entre empresas e se mostrou consistente em um estudo de caso realizado pelos autores, que o aplicaram em uma rede utilizando o modelo A.R.A.

Figura 02: Modelo de Mobilização de Atores

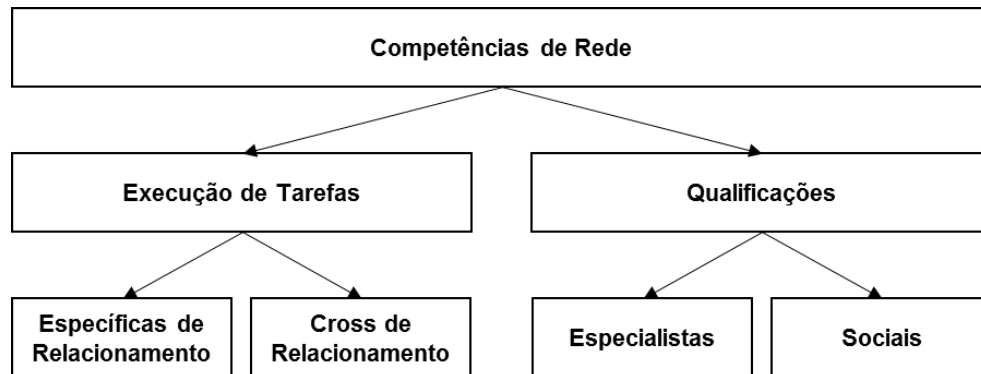
Fonte: Próprio autor – Adaptado de Mouzas e Naudé (2007; p. 65)

2.4.3 Competências de rede

Formalmente, Gemunden e Ritter (1997) abordam as competências de rede como 2 grandes grupos de competências, sendo o primeiro a execução das diversas tarefas e atividades necessárias para gerir uma rede e o segundo as qualificações que os indivíduos responsáveis pelo relacionamento precisam possuir para implementar tais tarefas e atividades.

Ritter, Wilkinson e Johnston (2002) seguem sua definição defendendo que as tarefas e atividade ainda possuem 2 subdivisões: i) tarefas específicas do relacionamento, cujas etapas são a iniciação, trocas e coordenação; e ii) tarefas “cross-relacionamento”, que tem as etapas de planejamento, organização, definições de pessoal e controle. Já para as qualificações, habilidades e conhecimento temos 2 naturezas distintas: i) especialista, que são habilidades mais técnicas como conhecimento tecnológico, conhecimento econômico-financeiro entre outros; e as ii) qualificações sociais, que são aspectos comportamentais como capacidade de comunicação, gerenciamento de conflito, empatia, estabilidade emocional, senso de justiça e etc. (RITTER; GEMÜNDEN, 2003).

Ritter (1999), traz esta visão geral dos principais elementos das competências de rede de forma bastante visual, conforme Figura 03:

Figura 03: Os componentes das competências de rede

Fonte: Próprio autor – Adaptado de Ritter (1999; p. 471)

Aprofundando nas etapas e tipos de competências de rede, nas atividades específicas de relacionamento (“*Relationship Specific*”) dentro do grupo de execução de tarefas, encontramos a iniciação, que diz respeito aos movimentos para se iniciar um relacionamento (RITTER; GEMÜNDEN, 2003). Iniciar um relacionamento pode ser fruto de mudanças ambientais, políticas, sociais, e o rompimento de um relacionamento pode exigir que a organização busque outro, o que pode acontecer através de visita a outras organizações, participação em conferências, monitoramento do mercado, entre outras formas (RITTER; GEMÜNDEN, 2003). O próximo passo, passado a iniciação é a troca de produtos, serviços, conhecimento, capital, pessoal e etc. A troca é a parte tangível e fundamental para a existência da rede (ANDERSON; NARUS, 1990; RITTER; GEMÜNDEN, 2003). Para garantir que as trocas aconteçam da forma que atenda às necessidades da rede, segue-se a etapa de coordenação, que consiste na sincronização das atividades das empresas envolvidas. Para que esta aconteça de forma adequada, é necessária a definição clara e formal de funções, procedimentos e, muitas vezes, a utilização de técnicas de mediação e resolução de conflitos (RITTER; GEMÜNDEN, 2003).

Os aspectos cross-relacionamento (“*cross-relational*”), incluem, em primeiro lugar o planejamento. Este visa prever de forma mais precisa o resultado esperado com o relacionamento, se valendo para tal de análises internas da organização, análises de mercado, ambiente e da própria rede (RITTER; GEMÜNDEN, 2003). Em segundo lugar, a organização, que tem foco na definição de quais serão as contribuições de cada ator. Esta definição sugere a adoção de uma perspectiva da rede, dado que adaptações para um membro específico sem analisar o todo pode resultar em dessincronização da rede (RITTER; GEMÜNDEN, 2003). Em terceiro

lugar, os aspectos cross-relacionamento incluem a definição de pessoal, que deve alocar as pessoas mais adequadas para cada frente. Por fim, é necessário controlar toda rede, tanto do ponto de vista individual de cada membro como aspectos gerais da rede (RITTER; GEMÜNDEN, 2003)

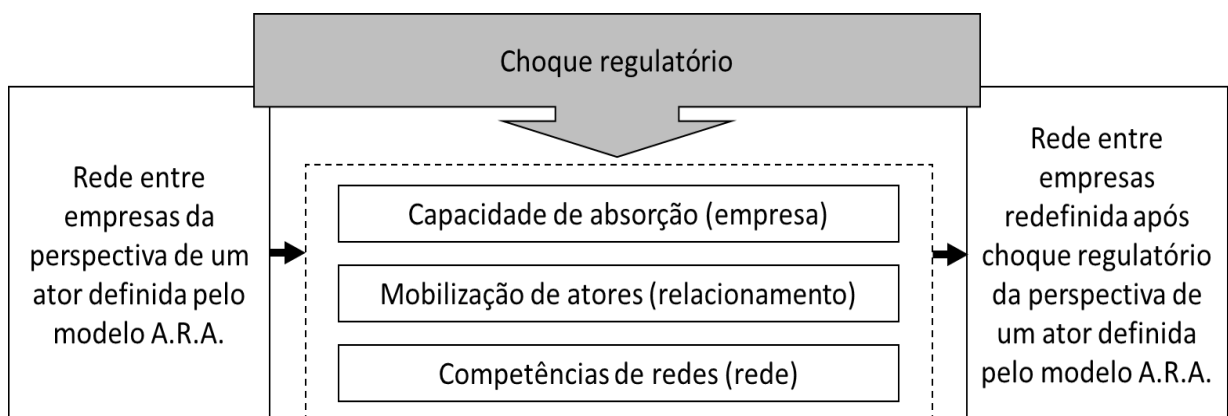
As qualificações do tipo especialistas (“*specialist*”), estão relacionadas aos aspectos técnicos das trocas entre as partes, que incluem desde o conhecimento do passo a passo operacional, até ao conhecimento histórico e estratégico do relacionamento. Tais qualificações permitem antecipar situações críticas e tomar melhores decisões de negócio (RITTER; GEMÜNDEN, 2003). Não menos importantes são as qualificações sociais (“*social*”), que são menos tangíveis, porém podem fazer a diferença no sucesso ou fracasso da transação. Seus aspectos são multidimensionais, abrangendo comportamento social, estabilidade emocional, extroversão, habilidade de comunicação, empatia, entre outros (RITTER; GEMÜNDEN, 2003).

3 DESENVOLVIMENTO DO MODELO CONCEITUAL E OBJETIVOS DE PESQUISA

Baseado na revisão da teoria, foi construído um modelo (ver figura 04), para contribuir com o desenvolvimento da literatura de dinâmica de redes entre empresas. O modelo foi desenvolvido para investigar como uma rede é impactada com a incidência de choques regulatório. O modelo proposto, que se baseia no trabalho de Chou e Zolkiewski (2010) desenvolvido para o caso específico de choques tecnológicos em rede, foi adaptado para explorar os impactos de choques regulatórios nas redes.

Conforme Figura 04, o modelo apresenta uma rede entre empresas estruturada conforme o modelo A.R.A. do ponto de vista de um ator central, o processo de mudança com a ocorrência do choque regulatório e a nova configuração da rede ainda modelada conforme o modelo A.R.A. e da perspectiva do mesmo ator. As variáveis utilizadas, capacidade de absorção, mobilização de atores e competências de redes, estão interligadas e foram selecionadas para cobrir as 3 principais dimensões dos estudos de dinâmica de redes entre empresas: a primeira variável é relacionada com a empresa, a segunda com o relacionamento e a terceira com a rede.

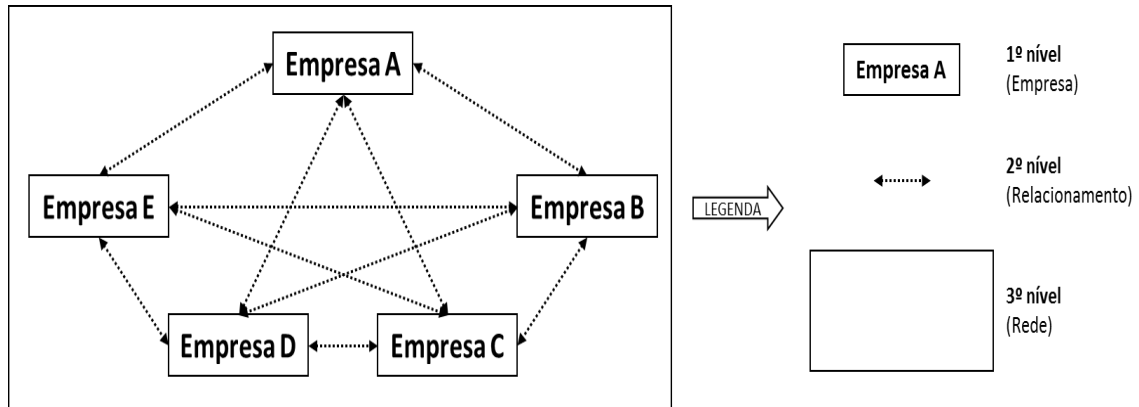
Figura 04: A incidência de choques regulatórios e a evolução da rede



Fonte: próprio autor – Adaptado de Chou e Zolkiewski (2010)

O modelo inclui assim três níveis de análise, sendo que cada nível corresponde a cada uma das variáveis/dimensões consideradas na seção anterior como relevantes para entender mudanças em redes de empresas, como é ilustrado na Figura 05.

Figura 05: Os três níveis de análise do modelo proposto



Fonte: próprio autor

Estudos anteriores buscam prever de que forma uma rede entre empresa se altera na incidência de mudanças ambientais (KOKA; MADHAVAN; PRESCOTT, 2006b). Os estudos tentam mapear o padrão de alteração das redes e propõe modelos que podem ajudar os estrategistas a prever macro aspectos que tais mudanças induzem. Porém, observa-se que ainda há pouca distinção entre os tipos de mudanças ambientais: efeitos institucionais/ambientais versus tecnológico, por exemplo. Desta forma, o presente estudo busca endereçar o gap identificado, com uma elaboração que complementa o que a literatura já mapeou, mas com questões de pesquisa mais específicas.

Questão de Pesquisa 1:

Como choques ambientais, mais precisamente quando causados por alterações regulatórias, influenciam a dinâmica de redes entre empresas?

Sub-Questões de Pesquisa:

De que forma choques regulatórios impactam a dinâmica da rede?

Em que aspectos chave a rede é reconfigurada?

Como é que as relações entre as empresas mudam com os choques regulatório?

Questão de Pesquisa 2:

De que forma é que as competências dos atores impactam o processo e o novo arranjo que será estabelecido nessa rede? Quais as competências chave para lidar com a mudança?

Sub-questões de Pesquisa:

Como é que a capacidade de absorção das empresas (nível empresa) afetam a mudança?

Como é que a capacidade de mobilização de atores das empresas (nível relacionamento) afetam a mudança?

Como é que a competências de rede das empresas (nível rede) afetam a mudança?

4 METODOLOGIA DE PESQUISA

4.1 Definição da natureza da pesquisa

De forma ampla, os estudos que buscam obter uma nova explicação ou familiarizar-se com um fenômeno podem ser considerados formuladores ou exploratórios (SELLTIZ; 1974), o que está bastante alinhado com o objetivo deste trabalho. Além disso, a escassez de estudos que permitam compreender de forma aprofundada impactos de choques regulatório nas redes entre empresas, reforçou a motivação em adotar uma pesquisa de natureza exploratória (GHAURI; FIRTH, 2009)

A literatura é bastante favorável ao emprego de metodologias qualitativas ao se estudar fenômenos sociais (HILL; MCGOWAN; DRUMMOND, 1999; HOANG; ANTONCIC, 2003), o caso desta pesquisa. Em técnicas qualitativas, o ponto central consiste na a compreensão e interpretação do fenômeno. Além do fato de buscar entender um fenômeno social, a intenção de mapear e gerar insights de como choques regulatórios impactam o relacionamento entre empresas não poderia ser conduzido com uma abordagem qualitativa, uma vez que se busca compreender de forma rica e detalhada os movimentos, decisões e ações de cada membro da rede em um contexto específico e aplicado (GEPHART, 2004; GUMMESSON, 2000).

Soma-se a isso que o fenômeno aqui estudado está baseado em uma rede de relacionamento, onde decisões tomadas por um membro impacta toda a rede e, conseqüentemente, todo o mercado que é interligado, o que vai de encontro com as recomendações de utilização de técnicas qualitativas: (i) fatos são mais ricos que estatísticas do passado, (ii) aspectos comportamentais tem muita relevância no desenrolar do fenômeno e (iii) deseja compreender a complexidade e relacionamento de fatos (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

4.2 Estratégia de pesquisa: Estudo de Caso

Sendo uma rede o somatório das interações entre seus membros, analisar a rede requer estudar o contexto e seus membros (JACK et al., 2010). Portanto, o método que se pretende empregar para atingir o objetivo proposto é o estudo de caso longitudinal retrospectivo, acompanhando retrospectivamente as alterações no

arranjo da rede ao longo do tempo (EASTON, 1995). Além de captar a dinâmica da rede (EISENHARDT, 1989; HALINEN; TÖRNROOS, 2005), o estudo de caso possibilita um entendimento profundo do funcionamento destes organismos vivos que são as redes (YIN, 2009).

Segundo Yin (2009), “estudo de casos permite que os investigadores foquem um caso e retenham uma perspectiva holística e do mundo real”, o que é o objetivo desse estudo, contribuir ao conhecimento de redes entre empresas através da observação detalhada de um fenômeno social real. Ainda segundo Yin (2009), uma pesquisa deve utilizar estudo de caso único quando uma questão do tipo “como” e “por que” está sendo feita a respeito de acontecimentos contemporâneos e situações onde o pesquisador não tem controle.

A escolha de caso único é referendada para estudos de *business-to-business marketing* (WOODSIDE; WILSON, 2003) em que este estudo se enquadra, que leva em conta análise de processos que são influenciados por decisões e comportamentos individuais ou coletivos de uma empresa ou entre empresas (WESTGREN; KELLY, 1998). O *design* de caso único, permite analisar uma rede por diversas perspectivas e é consistente com a tradição do IMP Group, que já conduziu diversos estudos de relacionamento entre empresas utilizando tal abordagem (EASTON, 1995). Por fim, tal escolha permite que se recolham dados mais ricos, facilita a observação das mudanças no tempo (EASTON, 1995), a interpretação de fenômenos complexos e dá mais condições para delimitação das fronteiras da rede no processo de pesquisa (CHOU; ZOLKIEWSKI, 2010; DUBOIS; GIBBERT, 2010).

Questão central ao se determinar a qualidade de pesquisas de rede é como delimitar as fronteiras do estudo. Esta pesquisa adota o conceito de foco em um ator da rede, realizando as análises através de sua perspectiva com o objetivo de aprofundar o entendimento da dinâmica da rede ao invés de uma foto da rede (CHOU; ZOLKIEWSKI, 2010). A vantagem dessa abordagem é a possibilidade de o pesquisador capturar importantes relações que o ator focal identifica e a relevância a elas atribuídas dado o papel desempenhado, recursos combinados e atividades realizadas (TIKKANEN, 1998). Além disso, será utilizada a perspectiva de redes díades, que enfatizam a função de propagador e transformador dos relacionamentos nas mudanças de redes, permitindo que o processo de mobilização entre as partes seja estudado.

O foco estudado nesse arranjo empírico foi direcionado aos movimentos estratégicos realizado pelo ator central antes, durante e após o choque regulatório com o objetivo de se manter relevante e bem posicionado na rede em relação aos principais concorrentes e outros *stakeholders* da rede. Embora o foco da análise incida sobre um ator central, os movimentos de outros membros da rede são fundamentais para capturar a dinâmica da rede e os próprios comportamentos do ator central

4.3 Unidade de pesquisa

Para endereçar as questões de pesquisa, que tratam do comportamento das redes entre empresas e suas transformações, a unidade de pesquisa será a rede, porém adotará o conceito de focar em um de seus atores (*focal net concept*).

4.4 Amostragem e recolha de dados

4.4.1 Natureza dos dados

Para explorar com profundidade um estudo de caso, uma combinação de diversas ferramentas de recolha de dados é recomendada. Desta forma, foram recolhidos dados primários e secundários. Para os dados secundários, foram pesquisados arquivos, documentos e estatísticas do setor com informações sobre a evolução da rede. Além disso, marcos regulatórios, divulgações de fatos relevantes ao mercado, demonstrativos de resultados, pesquisas de mercado, publicações em periódicos, entre outras, foram também considerados para capturar as alterações na rede em resposta aos choques regulatórios que tiveram lugar.

Os dados secundários usados foram escolhidos com intenção de confirmar e evidenciar marcos regulatórios e informações que os participantes da rede tornaram públicas, como o caso das circulares, avaliações do CADE, comunicados ao mercado, fatos relevantes e divulgação de resultado. Complementando essas informações e fortalecendo a percepção que o mercado teve de tais movimentos, notícias de jornais e revistas de grande circulação também foram incluídos na pesquisa. Os dados secundários visaram, entre outros objetivos, suportar e garantir a qualidade da pesquisa efetuada.

Em relação aos dados primários, a principal ferramenta utilizada foi entrevistas em profundidade com roteiro semi-estruturado (KVALE; BRINKMANN, 2009). As entrevistas foram conduzidas com especialistas da indústria de meios de pagamentos, e seguiram um roteiro elaborado pelo autor, para conduzir o assunto conforme os objetivos e hipóteses do trabalho (YIN, 2009). Para manter a transparência e confidencialidade, cada entrevistado assinou um termo de consentimento livre e esclarecido, conforme anexo A.

O processo de entrevista, principal fonte de dados para a pesquisa, buscou identificar os principais fatores relevantes para questão de pesquisa, como: histórico, contexto, motivações, sentimentos com relação aos principais fatos, principais passos das mudanças, preocupações e detalhamento geral da transformação que a indústria passou. O roteiro da entrevista utilizado está no Anexo B e um exemplo de entrevista transcrita pode ser encontrado no Anexo C.

Observações participativas também podem contribuir com dados relevantes para a pesquisa (BELINDA LUKE ; KATE KEARINS ; MARTIE-LOUISE VERREYNNE, 2011). O trabalho explora o fato de o autor participar ativamente, desde 2012, da rede analisada com esta pesquisa como gestor de um portfólio relevante do mercado de meios de pagamento. Assim, embora este método de recolha de dados não tenha sido extensivamente utilizado, teve algum papel no processo.

4.4.2 Seleção da amostra

Seleção do caso

Com a questão de pesquisa proposta, havia o desafio em encontrar um caso onde fosse possível verificar e estudar o fenômeno, por forma a contribuir para literatura de relacionamento entre empresas e mudanças ambientais. Nesse sentido, o caso do mercado de meios de pagamento no Brasil se mostrou adequado, por se tratar de uma rede clara e bem definida, onde os membros têm papéis claros, dado que para uma transação eletrônica acontecer são necessários no mínimo quatro atores, conforme será melhor detalhado nas seções subsequentes. Mais do que o fato de observarmos uma rede bem definida, o processo de mudança que é o foco do estudo também pôde ser notado nesse caso. Trata-se de um mercado que até meados dos anos 2000 era autorregulado, com baixa influência das autoridades monetárias e

que se viu, no final dos anos 2000, sujeito a uma série de intervenções e exigências regulatórias que fez com que a rede se adaptasse ao novo cenário.

Reunindo os dois fatores a cima citados: uma rede (i) clara e bem definida e (ii) que saiu de um cenário de autorregulação para um intenso processo de intervenção regulatória, o caso do mercado de meios de pagamento do Brasil foi muito rico para desenvolver a pesquisa.

Como fatores adicionais de decisão, é possível pontuar que (i) o autor participa ativamente da rede em questão, o que facilitou a recolha de dados primários e secundários para o estudo, sem contar o conhecimento da rede, que possibilita criticar e organizar as informações coletadas e (ii) o interesse e motivação pessoal do autor em aprofundar seus conhecimentos no mercado de meios de pagamento.

Seleção das empresas e dos entrevistados

Delimitar as fronteiras de uma rede é crucial para as pesquisas de dinâmica de redes, sendo porém também um grande desafio (CHOU; ZOLKIEWSKI, 2010), uma vez que não há uma fronteira natural objetivamente definida. Dependendo do nível da análise, a fronteira pode ser muito grande ou praticamente infinita, o que leva à necessidade de definir de forma artificial uma fronteira, minimizando a complexidade e permitindo focar no que a pesquisa e análise demanda (HALINEN; TÖRNROOS, 2005). Nesse caso, foi definida uma fronteira que capturasse os principais movimentos, características e conexões do mercado de meios de pagamentos no Brasil.

Semelhante ao trabalho de Chou e Zolkiewski (2010), que para fins analíticos, definiram as fronteiras da rede artificialmente centrando nas principais relações onde as mudanças estudadas podem ser percebidas, o presente trabalho definiu as principais e mais relevantes empresas atuavam no momento do choque regulatório no mercado de meios de pagamento no Brasil, levando em conta as variáveis e questão de pesquisa propostas.

Partindo de um planejamento onde o autor primeiramente elencou quais empresas seriam abordadas e posteriormente quais áreas dentro de cada uma dessas empresas poderiam contribuir de forma relevante ao estudo (áreas como Inteligência e Estudo de Mercado, Relações com Investidores, Relacionamento Comercial, Planejamento Estratégico e altos executivos foram priorizados nesse planejamento),

iniciou-se a abordagem a potenciais entrevistados via convite pessoal e direto ou via e-mail e telefonema. O fato do autor estar inserido na rede facilitou o acesso à essas pessoas, uma vez que muitas eram conhecidas e nos casos onde não se tinha relacionamento direto, foi possível abordar os potenciais entrevistados através de indicação.

Para decidir o número de entrevistas a conduzir, dois critérios foram observados (i) entrevistar o maior número de pessoas envolvidas no fenômeno para alcançar a maior abrangência; (ii) redundância ou saturação, onde o autor do estudo no decorrer das entrevistas, consegue identificar repetições nos relatos até ter confiança empírica suficiente para concluir que não existem mais dados que contribuam para o objetivo (GODOI; MATTOS, 2006).

O critério de seleção dos entrevistados buscou assim reunir pessoas de alto nível executivo das principais empresas do mercado, que atuassem diretamente no processo de mudança em questão e que conhecessem bem a rede e seus participantes. Além disso, a técnica da “bola de neve” também foi utilizada: recrutar novos entrevistados pedindo indicação aos primeiros contatos (GODOI; MATTOS, 2006).

Foram realizadas entrevistas com gestores das principais empresas do setor entre novembro de 2015 e março de 2016, com posterior análise realizada em abril de 2016. Para as entrevistas, o autor teve como premissa focar em pessoas das principais empresas que estavam diretamente envolvidas no processo de mudança desencadeado pelo choque regulatório.

A primeira tentativa era sempre marcar uma hora para realizar a entrevista pessoalmente. Porém em alguns casos, não se mostrou possível fazer pessoalmente e a entrevista era realizada por telefone ou Skype. Desta forma, o planejamento inicial foi satisfatoriamente cumprido, porque foi possível entrevistar pessoas em posições relevantes na rede no momento do choque, com grande conhecimento do caso e visões particulares dos eventos. Conforme acordado, para manter a identidade das pessoas que colaboraram com presente trabalho em sigilo, foram criados códigos que serão utilizados em algumas partes da análise para facilitar a referência, como referido na Tabela 01.

Tabela 01 - Lista de entrevistados

Empresa	Código	Segmento	Posição no momento do choque	Observação
Itaú	Ator Focal 1	Emissor	Superintendente de produtos	Gravado
Itaú	Ator Focal 2	Emissor	Head de negócios	Notas durante e após a entrevista
Itaú	Ator Focal 3	Emissor	Relações com investidores	Gravado
Rede	Adquirente 1A	Adquirente	Relações com investidores	Gravado
Rede	Adquirente 1B	Adquirente	Superintendente de produtos	Telefone Gravado
Mastercard	Bandeira 1	Bandeira	Account manager	Notas durante e após a entrevista
ABECS	Regulador 1	Regulador	Advogado para assuntos regulatórios	Telefone Gravado
Cielo	Adquirente 2	Adquirente	Superintendente de produtos	Gravado
Visa	Bandeira 2	Bandeira	Account manager	Skype Gravado
Bradesco	Emissor 2	Emissor	Head de negócios	Notas durante e após a entrevista
Banco do Brasil	Emissor 3	Emissor	Head de negócios	Notas durante e após a entrevista
Consultoria	Consultor	Consultor	Consultor	Notas durante e após a entrevista

Fonte: próprio autor

4.5 Técnica de análise de dados

O conteúdo das entrevistas foi analisado com pragmatismo seguindo quatro passos com base na teoria de *template analysis* de Spencer (2003): (i) transcrição com revisão total do conteúdo e marcação das palavras-chave; (ii) organização do conteúdo com base nos principais conceitos; (iii) elaboração de tabela de conteúdos com palavras-chave estruturadas e o número da linha localizadora na transcrição - temas aparecerão em ordem alfabética e as ideias são anotadas em lista; (iv) com o texto resumido e as ideias centrais devidamente registradas, o próximo passo é o julgamento para formular as conclusões do estudo (SPENCER et al., 2003).

Nesse estudo, a metodologia de Spencer (2003) foi enriquecida com alguns passos da técnica de King (2004), que propõe um caminho ligeiramente diferente. Para este autor, é importante iniciar montando um *template* inicial, que funciona como ponto de partida reunindo o que o autor espera encontrar nas entrevistas conforme foi apurado na literatura revista e conhecimento prévio do autor. Com o *template* inicial proposto, assim como Spencer (2003), é recomendada a transcrição das entrevistas para que a codificação seja iniciada. Para codificar as entrevistas transcritas, primeiro identifica-se as partes relevantes para a questão de pesquisa proposta seguindo o *template* inicial. Porém, novos tópicos importantes podem surgir ou, ao contrário, tópicos que pareciam ser relevantes não se mostraram importantes e podem ser eliminados do *template*. O processo de codificação exige flexibilidade e que o autor

esteja sempre atento ao contexto como um todo, o que culmina na geração de um *template* final (KING; CASSELL; SYMON, 2004).

Apoiado nessas duas referências, realizou-se as análises do presente estudo. É importante destacar que o processo é interativo, ou seja, até chegar ao *template* final e conseqüentemente às análises finais, o autor realiza inúmeras idas e voltas nas entrevistas.

Neste estudo, foram criadas subseções no primeiro nível do *template* final, que serve para direcionar e relacionar os níveis inferiores com os achados das entrevistas. Em cada uma dessas subseções, os *insights* são apresentados pelo autor acompanhados de citações dos entrevistados para tangibilizar e contextualizar o estudo (KING; CASSELL; SYMON, 2004).

4.6 Qualidade na pesquisa qualitativa

A fim de garantir a robustez e qualidade da pesquisa, o pragmatismo e transparência na coleta e utilização dos dados foram premissas básicas. Além disso, em termos práticos, os dados coletados nas entrevistas foram triangulados com dados secundários, para mitigar algumas das fragilidades de estudos de casos longitudinais como por exemplo perda de memória (HALINEN; TÖRNROOS, 2005).

A forma como a análise foi conduzida, utilizando de exaustivas verificações ativas por parte do pesquisador, não ficando apenas a cargo de leitores e examinadores externos, o que possibilitou a identificação e correção de eventuais erros. Tudo isso com muitas idas e voltas (*back and forward*) às transcrições das entrevistas, desenho da pesquisa, questões e subquestões de pesquisa (MORSE; OLSON; SPIERS, 2002).

Confiança e validade foram verificadas e criticadas por diversos ângulos. A confiança diz respeito à consistência e repetitividades das medidas, garantida pelos diversos *checks* e críticas realizadas, enquanto a validade na proximidade e verdade que a análise apresenta em relação ao fenômeno social estudado, demonstrada com extensivas explicações de acesso aos dados obtidos além da triangulação já mencionada (MAUTHNER; PARRY; BACKETT-MILBURN, 1998). Por fim, os dados utilizados estão disponíveis para consulta.

5 O CASO: CHOQUE REGULATÓRIO NO MERCADO DE MEIOS DE PAGAMENTO NO BRASIL

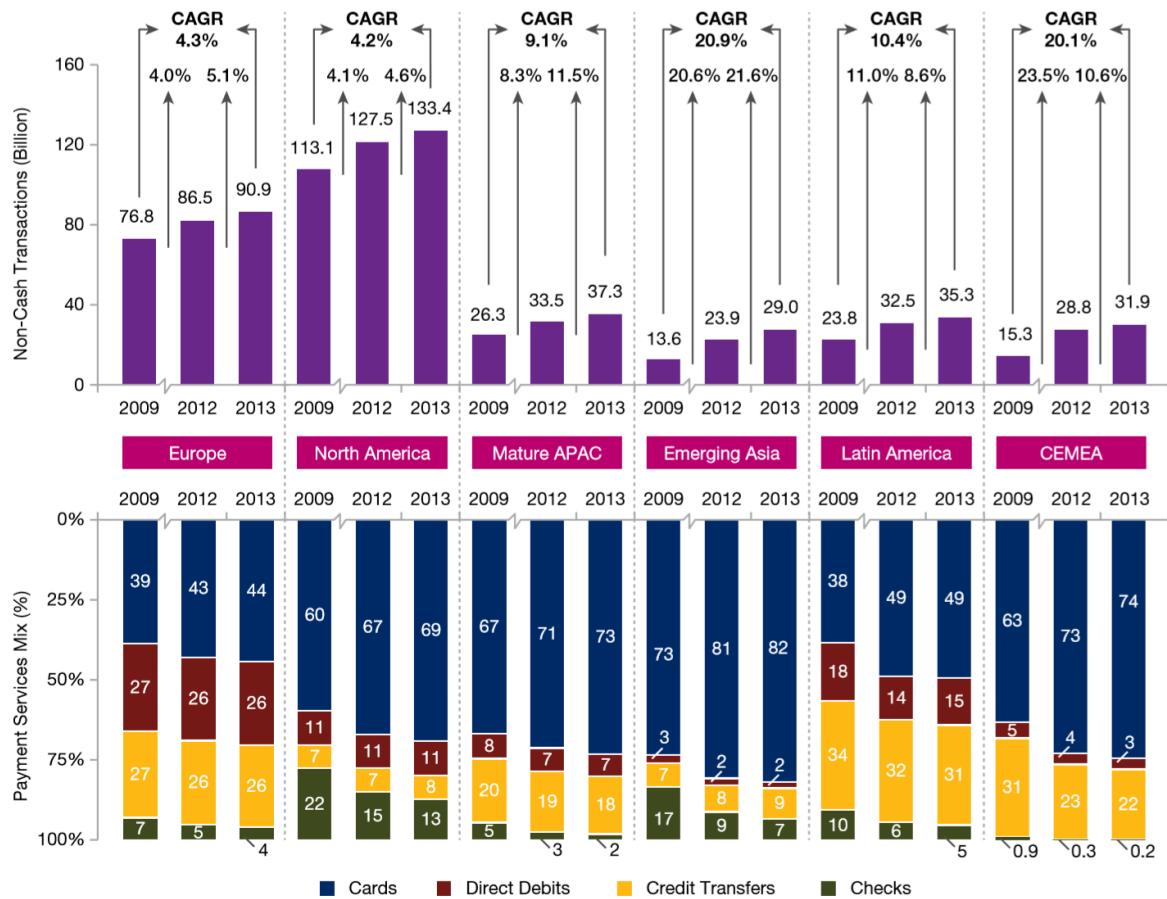
5.1 Caracterização do mercado de meios de pagamento

5.1.1 Mercado mundial

Os chamados *non-cash payments*, cresceram de 2009 à 2013 a uma taxa anual composta de 7,4%, atingindo 357,9 bilhões de dólares em 2013 nas regiões destacadas na figura 07 (CAPGEMINI; SCOTLAND, 2015). Classifica-se como *non-cash payments* i) débitos diretos, que são transferências virtuais de recursos; ii) transferências de crédito; iii) cheques; e iv) cartões, que podem ser, em resumo, débito, crédito ou pré-pago. Representando 62,8% do total de *non-cash payments*, as transações com cartões ocupam papel de destaque na virtualização das operações de pagamento, crescendo a uma taxa anual composta de aproximadamente 10%. Por motivos de falta de informação disponível, o relatório da Capgemini não cobre todas as transações mundiais, porém sua metodologia é bastante útil, uma vez que acompanha diversas regiões representativas que nos possibilita ter uma proxy das tendências e comportamento do mercado (ver figura 06).

O mercado de pagamentos com cartões, que teve origem nos Estados Unidos, na década de 50 com o Diners Club, sempre apresentou características de alta concentração dado a complexidade e necessidade de confiabilidade que o arranjo requer (LEVINE, 2008). Desta forma, até os dias atuais, o mercado é dominado por cinco grandes bandeiras, que funcionam como árbitros do mercado, oferecendo todo o arranjo sistêmico, regras e garantias de funcionamento: Visa, Mastercard, Amex, JCB e Discovery/Diners Club (ver tabela 02).

Figura 06 – Comparação das *non-cash transactions* (em bilhões de dólares) e mudança no mix de meios de pagamento, por região, 2009 – 2013



Fonte: World Payment Report 2015 – (CAPGEMINI, RBS; 2015)

Tabela 02 - Indicadores de Cartões do mundo

Bandeira	Volume de Pagamentos (US\$ bilhões)	Volume Total (US\$ bilhões)	Total Transação (bilhões)	Quantidade de Cartões (milhões)
Visa	4.761	7.360	98,4	2.402
MasterCard	3.281	4.499	60,1	1.437
American Express	1.011	1.023	6,7	112
JCB	195	202	2,4	88
Discovery/Diners Club	153	164	2,4	57

Fonte: Próprio autor – Adaptado de (VISA, 2015)

5.1.2 Mercado brasileiro

Os dois principais meios de pagamento eletrônicos, débito e crédito, somaram, em 2014, aproximadamente R\$ 980 bilhões em mais de 10 bilhões de transações (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2014a). É um mercado que cresce recorrentemente a mais de dois dígitos por ano e contava no final de 2014 com 86 e 113 milhões de cartões ativos de crédito e débito respectivamente (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2014b). Complementa essa informação os dados de estabelecimentos credenciados a captura de pagamento com cartões, que em 2014, contava com 4,5 e 3,5 milhões de estabelecimentos aptos a receberem transação em cartões de crédito e débito, respectivamente.

Com dados tão representativos, os cartões de crédito e débito somados, já correspondem aproximadamente 30% do consumo das famílias brasileiras (DATAFOLHA, 2013), que apontam como principais vantagens do uso dos cartões a possibilidade de parcelamento, conveniência e segurança e como pontos negativos as anuidades/tarifas e altas taxas de juros do rotativo. Já os estabelecimentos credenciados a receberem pagamentos eletrônicos, apontam a garantia de recebimento e seguranças como pontos fortes e as taxas de desconto e aluguel das “maquinhas” como pontos negativos (DATAFOLHA, 2013).

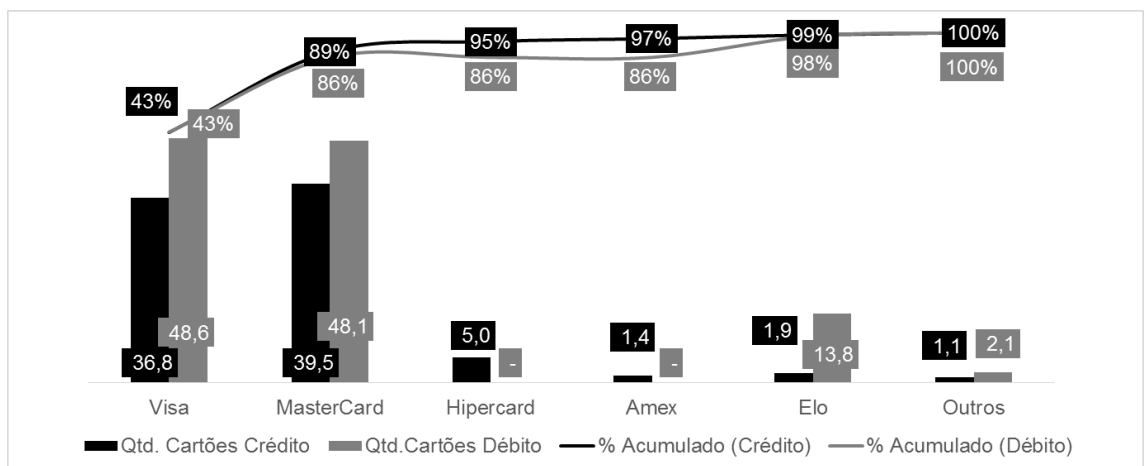
As principais tarifas do mercado de meio de pagamento no Brasil não são distintas do praticado mundialmente: MDR (*merchant discount rate*) e anuidade do cartão de crédito. O MDR, ou taxa de desconto cobrado do estabelecimento, médio do mercado em 2014 foi de 2,84% e 1,54% para crédito e débito, respectivamente (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2014a). Já as anuidades médias cobradas pelos emissores de cartões de crédito variam principalmente com a política de precificação do emissor e a variante do cartão (as mais conhecidas são: nacional, internacional, *gold* e *platinum* - que estão relacionadas principalmente a benefícios), tiveram valores médios em 2014 conforme tabela 03 abaixo:

Tabela 03 – Valores médios de anuidade por variantes

Variante	Valor (R\$)
Nacional	52
Internacional	70
Gold	129
Platinum	140

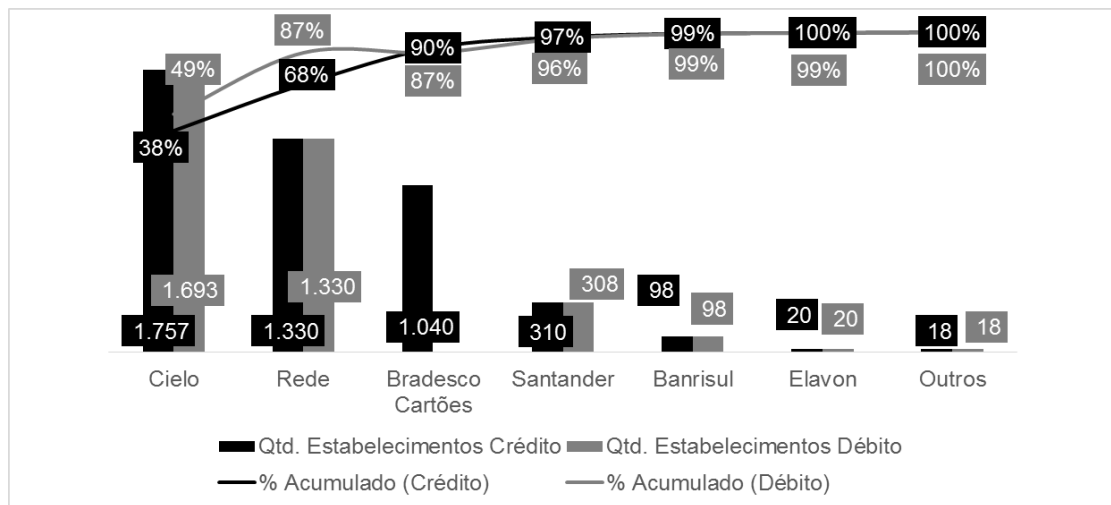
Fonte: Próprio autor – Adaptado de (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2014a)

Assim como observado mundialmente, no Brasil o mercado é concentrado em poucos *players* em todos os membros do arranjo: emissores, adquirentes e bandeiras, conforme ilustrado nos gráficos abaixo (ver Figura 08 e 09) para os adquirentes e bandeiras.

Figura 07 – Quantidade de cartões por bandeiras (em milhões)

Fonte: Próprio autor – Adaptado de BACEN (2014)

Figura 08 – Quantidade de estabelecimentos credenciados por adquirente (em milhares)



Fonte: Próprio autor – Adaptado de BACEN (2014)

Embora ainda com uma concentração elevada, o mercado vem caminhando para um aumento de competição e diluição das concentrações de mercado. Os principais marcos para esse movimento foram as intervenções regulatórias, que serão debatidas com mais profundidade nas próximas sessões deste trabalho. De maneira introdutória, tivemos em 2010, o fim da exclusividade na atividade de credenciamento, ou seja, as adquirentes passaram a poder capturar transações de mais de uma bandeira (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2008). Além disso, em 1º de março de 2011, entraram em vigor a Resolução número 3.919 e a Circular número 3.512, que estabeleceram regras para as tarifas dos cartões (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2014b) e no fim de 2013, foi editada a Lei 12.865 que colocou o Banco Central do Brasil como regulador, vigilante e supervisor do mercado de meios de pagamento (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2014b).

5.2 Rede de empresas no mercado de meios de pagamento no Brasil

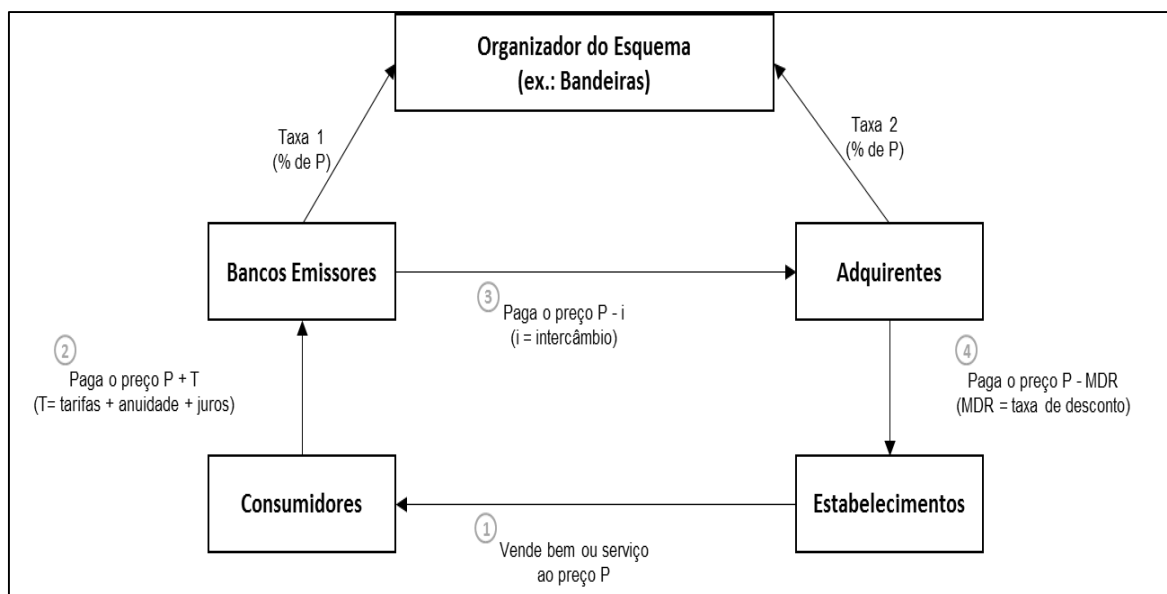
5.2.1 Principais atores

O modelo do mercado de meios de pagamento no Brasil é conhecido como sistema de quatro partes dado que encontramos pelo menos quatro empresas

diferentes envolvidas para concluir uma transação. São eles: as bandeiras, os adquirentes, os emissores e os estabelecimentos. O sucesso de uma transação é depende bastante de como esses atores se relacionam. É fundamental para quem atua ou pretende atuar nesse segmento, possuir experiência e disponibilidade para complexas negociações B2B, buscando um ponto de equilíbrio que extraia o maior valor da rede. Isto porque, devido ao tamanho e relevâncias das empresas envolvidas, não existe espaço para relações onde uma parte se beneficia muito mais do que a outra. Em linha com Morgan e Hunt (1994), a relação entre estes players é crucial para o sucesso de cada um deles. Além dos quatro players envolvidos, há uma quinta parte, o consumidor final, que está realizando um pagamento. Este, por sua vez, pode ou não ser uma empresa.

O fluxo monetário e dinâmica do relacionamento entre as partes envolvidas no mercado de meios de pagamento no Brasil está representado na Figura 10 (Fonte: Banco central do Brasil, 2008).

Figura 09 – Funcionamento da rede entre empresas do mercado de meios de pagamentos no Brasil



Fonte: próprio autor – Adaptado de (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2008).

Segue breve descrição das funções de cada um dos cinco atores centrais que participam nesta rede (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2010):

Bandeiras: também conhecidas como proprietárias dos arranjos, as bandeiras atuam como um árbitro para todo o arranjo, sendo responsáveis por fixar regras e definir padrões para os membros que desejam entrar na sua rede, a fim de garantir funcionamento global, estável e confiável. A principal fonte de receita das bandeiras são as tarifas cobradas dos emissores e adquirentes, que pagam um percentual do valor transacionado no seu esquema. No Brasil, todo mercado praticamente se resume a Visa, Mastercard, Amex, ELO e Hiper/Hipercard.

Adquirentes: também conhecidos como credenciadores, têm como principal atividade e atribuição a filiação dos estabelecimentos aos esquemas de pagamento das bandeiras. De forma mais simples, são as adquirentes que prospectam estabelecimento comerciais para que estes tenham as “maquininhas” que capturam as transações com cartões. Além da importante atividade de prospecção, que garante a expansão da rede e aumento de participantes nos respectivos esquemas de pagamento, as adquirentes são responsáveis pela liquidação financeira das transações. As principais receitas de uma credenciadora são a taxa de desconto cobrada do estabelecimento (MDR – *Merchant Discount Rate*), que é um percentual do valor da transação, antecipação de recebíveis, aluguel e/ou venda das “maquininhas” e serviços em geral. No Brasil, as principais organizações são: Cielo, Rede e Santander (antiga Getnet).

Emissores: são as empresas que emitem os cartões, atividade que abrange desde concessão de crédito, gestão de risco até toda a logística do plástico propriamente dito. Por ser a parte que assume todo o risco no arranjo, recebem uma receita chamada intercâmbio (*interchange rate*) que é um percentual do valor transacionado definido pelas bandeiras e varia pelo tipo de ramo de atividade do estabelecimento e a forma de pagamento (crédito, a vista, parcelado, débito, etc). Tipicamente, as taxas cobradas têm a seguinte dinâmica: as adquirentes descontam o MDR dos estabelecimentos e desse valor, uma parte é repassada aos emissores (*interchange*), outra parte é passada às bandeiras e o restante fica com a adquirente (MDR líquido). Além da taxa de intercâmbio, outras receitas dos emissores são: anuidade, juros e outras receitas de serviço.

Portadores: são os detentores do cartão fornecido pelos emissores que irão realizar compras nos estabelecimentos credenciados pelas adquirentes nas chamadas “maquininhas”. Normalmente tem todo seu relacionamento concentrado com o emissor, que lhes cobra anuidade e outras taxas/tarifa, porém atualmente, não é raro situações onde os portadores têm relacionamento com as bandeiras (benefícios de viagens, gastronomia e experiências em geral) ou com as adquirentes (promoções e campanhas).

Estabelecimentos: empresas que comercializam produto ou serviços que foram credenciadas a aceitarem pagamentos com cartão.

Pelas características apresentadas, o contexto empírico para o presente estudo foi a indústria de meios de pagamentos no Brasil. É proposto um modelo para contribuir ao debate do impacto de mudanças ambientais na dinâmica de redes entre empresas. Porém, diferentemente do que pode ser encontrado na literatura, o modelo sugerido incide particularmente sobre o impacto de choques regulatórios na dinâmica de redes. O mercado de meios de pagamentos é bastante rico para atingir os objetivos do presente trabalho, uma vez que os choques regulatórios, resultaram ao longo dos últimos anos num dinamismo relevante entre as empresas envolvidas nessa rede. As formas disponíveis de compras e pagamentos vêm experimentando, nas últimas décadas, significativas evoluções. O que era inicialmente uma relação de duas partes com baixo valor agregado – consumidor com papel moeda e estabelecimento – hoje é um mercado rentável e, conseqüentemente, atrativo para uma cadeia de empresas de segmentos variados: bancos, bandeiras, adquirentes, desenvolvedores de softwares e hardware, entre outros.

5.2.2. Relacionamentos na Rede e Definição do Ator Central da Pesquisa

Usando o modelo ARA, descrito na seção 2.2, segue uma descrição geral do funcionamento da rede e de como os atores se relacionam (ver figura 09). Os emissores são responsáveis por emitir os cartões que seus clientes utilizam para realizar compras nos estabelecimentos credenciados utilizando as adquirentes (“maquininhas”) que, por sua vez, trafegam as informações das transações através da rede e dos protocolos de segurança das bandeiras. Desta forma, a estratégia de

relacionamento entre as empresas é fator crítico de sucesso, uma vez que se, por exemplo, um banco reduzir as ofertas de uma determinada bandeira aos seus clientes, as adquirentes também precisam ajustar o relacionamento que possuem com as bandeiras para continuarem oferecendo soluções completas de captura de transação para os consumidores de seus serviços (estabelecimentos) que dependem da forma de pagamento escolhida pelos clientes dos bancos.

Esta rede, experimentou nos últimos anos uma série de mudanças, tanto tecnológicas quanto ambientais e regulatórias. Como no Brasil, os principais envolvidos são grandes empresas com possibilidade financeiras de acessar os mesmos recursos, a tecnologia, embora muito importante nessa indústria, não é aspecto decisivo de sucesso. O que observamos como chave para prosperar nesse mercado é a capacidade de antever, se preparar e realizar as melhores escolhas estratégicas frente as frequentes mudanças ambientais e regulatórias.

O Banco Itaú (um Banco Emissor) foi escolhido como ator focal do estudo, por ser o maior *player* do mercado nacional de meios de pagamento. As principais evoluções e desenvolvimento do mercado de meios de pagamento foi “puxado”, principalmente, por Itaú e Unibanco nos últimos 30 anos, lançando diversos tipos de cartões, programas de relacionamento, parceria com varejistas locais, estímulo ao uso de meios eletrônicos de pagamento, entre outras iniciativas. Além disso, o Banco Itaú é controlador da Rede, a adquirente vice-líder de mercado, que juntamente com Cielo, sentiu com intensidade os efeitos da abertura de mercado de captura. Por tamanha representatividade e significância na rede, ocupando ao mesmo tempo posição de maior emissor de cartões do país e controlador da segunda maior adquirente do país, foi escolhido para ser o ator focal deste estudo. Não está nos objetivos dessa pesquisa discutir centralidade dos membros.

Com mais de 90 anos de atuação no mercado financeiro brasileiro e presenças em diversos países, é reconhecido pelo seu dinamismo, disciplina de execução e alta performance. Dentre suas inúmeras soluções financeiras, a operação de meios de pagamentos, mais precisamente via cartões, sempre ocupou posição de destaque devido a suas inovações e rentabilidade.

Tomando como ponto de partida o banco Itau, constrói-se a rede de empresas da seguinte forma. Antes da abertura de mercado, são incluídos os relacionamentos com as empresas Redecard e Visanet, líderes de mercado nacional de adquirência, Mastercard, Visa e Amex, principais bandeiras e Bradesco e Banco do Brasil,

principais emissores concorrentes. É importante destacar que, antes de intervenção do órgão regulador, existia monopólio entre as bandeiras e adquirentes. De forma objetiva, os cartões Mastercard, eram transacionados apenas na adquirente Redecard, ao passo que os cartões que levavam as bandeiras Visa e Amex apenas realizavam pagamento nas “maquinhas” da adquirente Visanet e todos os emissores citados possuem as duas principais bandeiras em seus portfólios

Durante algum tempo, enquanto o monopólio existia, o mercado de aquisição era bastante pacífico e estável. Os estabelecimentos comerciais que desejavam receber pagamento por meio de cartões eram obrigados a ter contrato com Redecard e Visanet, que não entravam em competição de preço, assegurando um mercado estável e bastante rentável para ambas. Entretanto, o cenário de emissão de cartões, onde nossa empresa focal atua, não apresentava um caminho tão livre de desafios. No final da década de 2000, o mercado de emissão de cartões seguia em grande expansão conforme a economia do país ganhava força. Em um momento de crescimento econômico, fenômenos como aumento da bancarização da população são naturais, e levam a uma grande competição entre os principais bancos emissores tanto por clientes (*market share*), quanto por rentabilidade, que por sua vez são afetados pelo relacionamento que os emissores tem com as bandeiras, que podem levar a soluções mais vantajosas e, principalmente, menores custos por transação.

Ainda com o intuito de possuir as melhores soluções e performance de destaque nos negócios, emissores e adquirentes possuem laços estreitos de relacionamento. A empresa focal, nesse momento (antes da abertura de mercado da aquisição), era acionista majoritária da empresa da Redecard, enquanto a Visanet tinha o controle dividido entre Bradesco, Banco do Brasil e Santander (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2011).

5.3 Descrição do choque regulatório

No fim de março de 2009, o setor que até então era dito como “autorregulado”, teve a primeira grande intervenção das autoridades públicas competentes, quando o Banco Central do Brasil, a Secretaria de Direito Econômico, do Ministério da Justiça e Secretaria de Acompanhamento Econômico, do Ministério da Fazenda, divulgaram uma robusta e criteriosa avaliação da indústria de cartões no Brasil (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2009). Além de estatísticas e funcionamento do setor, o

material trouxe à tona e deu visibilidade à alta concentração e verticalização do mercado.

Especialistas afirmam que nesse momento foi dada a largada para os maiores impactos que o setor viria a sofrer (FOLHA ONLINE, 2009; TERRA ONLINE, 2009). Com lucros líquidos de R\$ 304 e R\$ 343 milhões e margem Ebitda de 56,5% e 69,3% em 2008 para Visanet e Redecard, respectivamente (INFOMONEY, 2009), não é de se espantar que esse setor passaria e ser acompanhado de perto, não só pelas autoridades brasileira, como por toda sociedade. De fato, em 16 de julho de 2009, a Secretaria de Direito Econômico instaurou processo administrativo contra a Redecard por condições comerciais abusivas (CADE, 2009a) e em 7 de agosto de 2009, a mesma Secretaria, instaurou processo administrativo sobre a exclusividade de Visa e Visanet (Cielo) (CADE, 2009b). Ambos processos foram analisados pelo CADE (Conselho Administrativo de Defesa Econômica) e as resoluções foram contra as empresas.

Em outubro de 2009, o governo anunciou um pacote de medidas para diminuir a concentração e aumentar a concorrência desse mercado. O destaque foi o fim da exclusividade das bandeiras com as adquirentes, porém outras medidas importantes, porém não tão marcantes, que tangem a forma de compensação e liquidação das operações e maior transparência na definição de tarifas também foram sugeridas (ECONÔMICO, 2009).

Na prática, o movimento anunciado em 2009, que teve prazo de junho de 2010 para ser implementado, chamado de fim da exclusividade das bandeiras com as adquirentes fez com que Visanet (Cielo) e Redecard (Rede) passassem a aceitar transações de Mastercard e Visa, como resume a figura 11 abaixo.

Figura 10 – Resumo do fim da exclusividade das bandeiras com as adquirentes

		ADQUIRENTES			
		ANTES		DEPOIS	
		Visanet (Cielo)	Redecard (Rede)	Visanet (Cielo)	Redecard (Rede)
BANDEIRAS	Mastercard	x	Aceito	Aceito	Aceito
	Visa	Aceito	x	Aceito	Aceito

Fonte: próprio autor.

6 ANÁLISE PRELIMINAR DOS DADOS

6.1 Tópicos de análise - *Template inicial e final*

Com base na revisão da literatura, questão de pesquisa proposta e experiência do autor, foi elaborada uma primeira versão de tópicos a serem observados e analisados na codificação da entrevista de modo a endereçar os objetivos do presente trabalho. Os tópicos hierarquizados (ver Anexo D), eram os esperados e considerados relevantes para a análise (KING; CASSELL; SYMON, 2004).

Uma vez que os tópicos de análise iniciais foram definidos, passou-se a aplicá-los na análise das transcrições das entrevistas realizadas, buscando identificar colocações que fossem de encontro aos itens listados. Como esperado, principalmente quando falamos de estudos sociais, no decorrer da codificação alguns tópicos considerados relevantes acabam por se mostrar não significativos para a análise proposta e outros tópicos que não haviam sido considerados na relação inicial surgem agregando à questão de pesquisa (KING; CASSELL; SYMON, 2004). Por isso, os tópicos sofreram adequações no decorrer da análise dos dados, após reflexões de qualidade e crítica ao contexto, sempre tendo a questão de pesquisa e modelo teórico como foco como poder ser visto no novo *template* gerado incluído na Figura 11.

A fim de capturar informações relevantes para análise dos tópicos teóricos que sustentam esta pesquisa, o roteiro de entrevista foi desenhado de modo que as perguntas incluídas explorassem com profundidade a ponte do caso com a teórica, como pode ser visto na Tabela 04.

Tabela 04 – Visão geral da conexão entre tópicos teóricos e roteiro de entrevista

Tópico Teórico	Subtópico Teórico	Resumo Teórico	Roteiro de Entrevista (Perguntas centrais)
	Fontes Externas e Complementares	-Quanto maior a exposição a fontes externas de conhecimento, maior potencial de absorção (PACAP - Aquisição e Assimilação).	-A empresa busca informações externas de mercado no dia a dia? Como é feito? -Há algum tipo de incentivo aos colaboradores para estarem atentos aos movimentos de mercado?
	Experiência	-Experiências passadas irão influenciar a PACAP (Aquisição e Assimilação) de uma empresa. As empresas costumam procurar por informações onde elas já tiveram sucesso no passado; -Experiência é um produto de leitura de mercado, benchmarks, interação com clientes, alianças com outras firmas, learning by doing e etc.	-As fontes de informações são as mesmas dos últimos 5 anos? O que mudou? -Existem estruturas que se dedicam a "scanning" o mercado? -De que forma a empresa difunde notícias e informações de mercado?
Capacidade de Absorção (ZAHRA; GEORGE, 2002) (COHEN; LEVINTHAL, 1994)	Gatilhos de Ativação	-Gatilhos externos são eventos que podem influenciar a natureza da indústria que a firma opera. Podem ser inovações radicais, mudanças tecnológicas, mudanças regulatórias, entre outros; -A fonte do gatilho irá influenciar onde a empresa buscará informação; -A intensidade do gatilho influenciará o investimento em adquirir e assimilar.	-Sabemos que nos últimos anos, a indústria de meios de pagamentos no Brasil vem sofrendo grandes mudanças, a começar pela abertura do mercado de aquisição em 2010. De alguma forma vocês mapearam e anteviram esse movimento? Como? -A empresa estava preparada quando a alteração aconteceu? A leitura prévia de mercado ajudou nesse processo? -Além desse movimento, você se lembra de outros? (em caso afirmativo, explorar as mesmas perguntas: como mapearam, como a empresa se preparou, etc) -Quais as principais decisões e investimentos foram tomados naquele momento?
	Mecanismos de Integração Social	-O uso de mecanismos de integração social aumentam o coeficiente entre RACAP/PACAP; -O uso de mecanismos de integração social diminuem a barreira a troca de informações e aumenta eficiência de assimilação e transformação; -Exemplos: integrações, sessões de resolução de problemas, ações criativas e etc.	-Ainda a respeito da forma com que a empresa acompanha o mercado e utiliza as informações para tomada de decisões. De alguma forma, a empresa estimula a troca de informações de mercado entre os colaboradores (ex workshops, palestras, informativos por escrito, oficinas de inovação, treinamentos)?
	Apropriabilidade	-Apropriabilidade refere a dinâmica institucional e da indústria que afetam a capacidade de uma firma proteger sua vantagem; -O regime de apropriabilidade modera a relação entre RACAP e manutenção de vantagem competitiva; -Forte apropriabilidade resultam em relação positiva entre RACAP e manutenção de vantagem competitiva devido aos altos custos de imitação; -Sobre baixo regime de apropriabilidade apenas haverá relação positiva entre RACAP e manutenção de vantagem competitiva se as firmas isolam e protegem seu ativo intelectual (knowledge assets).	-A empresa promove discussões abertas (com indivíduos de fora da organização) sobre tendências do mercado? -Em caso afirmativo, como acontece? Qual público costuma frequentar? Com objetivo da empresa em fazê-lo? -Em caso negativo, por que não?
	Tarefas Específicas de Relacionamento	-Iniciação: movimentos para se iniciar um relacionamento. Podem ser fruto de mudanças ambientais, por exemplo; -Troca: o que de fato pauta o relacionamento; -Coordenação: garantir que as trocas aconteçam de forma adequada a todas as partes.	-A mudança na rede ocasionada pela abertura do mercado de aquisição, gerou uma necessidade de novos relacionamentos ou adequação nos relacionamentos existentes. Como foram os primeiros passos para interagir com novas empresas ou adequar os relacionamentos? -De que forma a empresa conduz esse tipo de aproximação? -Nas conversas iniciais os envolvidos tinham claro e bem definido quais seriam os objetivos daquele novo relacionamento? -Existe alguma área responsável por garantir que o relacionamento e as trocas estão acontecendo conforme acordado? Existem políticas?
Competências de Rede (RITTER; GEMUNDEN, 2003) (RITTER; WILKINSON; JOHNSTON, 2002) (RITTER, 1999)	Tarefas Cross de Relacionamento	-Planejamento: tenta prever os resultados obtidos nos relacionamentos ou mais precisamente, nas trocas; -Organização: definir quais serão as contribuições de cada ator; -Definição de pessoal: alocação das pessoas com perfil adequado para cada frente do relacionamento; -Controle: controlar a rede.	-Antes de se estabelecer o novo relacionamento, havia um planejamento claro de onde vocês gostariam de chegar? Avaliando hoje, passada a mudança, os objetivos foram alcançados? -Havia definição de papéis e responsabilidades? -Como vocês selecionaram as pessoas que estavam na linha de frente desses novos relacionamentos, ou seja, no dia a dia das trocas entre as empresas? -A empresa estabeleceu KPIs para esse relacionamento? Havia algum milestone para identificar se as coisas estavam indo conforme planejado?
	Qualificações Especialistas	-Qualificação técnica que suportam o relacionamento.	-Com relação aos conhecimentos técnicos específicos a abertura de mercado da aquisição, vocês tinham indivíduos com esse tipo de conhecimento alocado diretamente no relacionamento entre as empresas ou os alocavam em áreas de suporte?
	Qualificações Sociais	-Características sociais e comportamentais dos indivíduos que participam no relacionamento.	-Para esses novos ou reformulados relacionamentos, quais características sociais vocês buscaram nos indivíduos que conduziram essas interações?
	Contexto	-As empresas estão inseridas em um contexto existente que acaba por gerar resistência a novas iniciativas; -Há uma busca constante de melhorar eficiência interna e buscar novas oportunidades de mercado.	-A respeito da abertura de mercado de aquisição, como era antes? -Havia algum desejo de mudança? A estrutura de mercado antes da abertura causava algum incômodo ou dificuldade para executar os planos e desafios da empresa?
Mobilização de Atores (MOUZAS; NAUDE, 2007) (ARAUJO; MOUZAS, 1994)	Conhecimento da Rede	-Quanto cada membro conhece a rede; -Um membro da rede conhece as preocupações e desafios dos outros.	-Ainda a respeito de antes da abertura de mercado, a empresa, no relacionamento com os demais membros do arranjo, conhecia bem a rede como um todo? -Era possível dizer quais as principais dificuldades e preocupação dos demais membros? -Como vocês captavam essas informações? -Levavam em consideração de alguma forma para o planejamento interno?
	Propor Novas Iniciativas	-O processo de mobilização inicia quando um membro introduz algo novo em uma rede já existente.	-Para se adequarem a abertura de mercado, quais foram as principais iniciativas de relacionamento que a empresa tomou? -Quais os principais acordos propostos? -De onde partiu a iniciativa? -Como foi recebida pelos demais membros? -Quais contra propostas houveram?
	Acordo	-Organizações chegam a um acordo, quando a proposta feita é melhor do que as alternativas disponíveis; -Os acordos, que podem ou não ser de forma escrita, mobilizam um ator a trabalhar conforme o plano do proponente.	-Qual acabou sendo o acordo final? -Era a melhor alternativa disponível para a empresa?
	Contrato Social	-Está relacionado às expectativas do novo acordo.	-Ainda durante as adequações a abertura de mercado, como eram as expectativas a respeito do acordo recém fechado? -Havia alguma tensão ou receio com alguma parte em específico? Por que?
	Manutenção	-Os acordos de mobilização precisam ser mantidos e sustentáveis.	-Como vocês trabalham para manter o acordo estabelecido? -A manutenção é algo que todas as partes se dedicam?

Fonte: próprio autor

Figura 11 – Template final

- 1) A REDE ANTES
 - a) Atores envolvidos
 - b) Histórico
 - c) Regulação
- 2) O CHOQUE REGULATÓRIO
 - a) Primeiras leituras da mudança
 - b) Como ficou sabendo do choque
- 3) PROCESSO DE MUDANÇA
 - a) Principais movimentos
 - b) Motivação dos principais movimentos
 - c) Relacionamentos modificados
- 4) A NOVA REDE RECONFIGURADA
 - a) O que mudou
 - b) Implicações para o mercado
- 5) CAPACIDADE DE ABSORÇÃO
 - a) Fontes Externas e Complementares
 - b) Experiência
 - c) Gatilhos de Ativação
 - d) Mecanismos de Integração Social
 - e) Apropriabilidade
- 6) COMPETÊNCIAS DE REDE
 - a) Tarefas Específicas de Relacionamento
 - b) Tarefas Cross de Relacionamento
 - c) Qualificações Especialistas
 - d) Qualificações Sociais
- 7) MOBILIZAÇÃO DE ATORES
 - a) Contexto
 - b) Conhecimento da Rede
 - c) Propor novas iniciativas
 - d) Acordo
 - e) Contrato Social
 - f) Manutenção

Fonte: próprio autor

6.2 Análise dos tópicos principais de análise

“A rede antes” (até junho 2010)

Ao criar o Sistema Brasileiro de Pagamentos (SBP) em 2001, o Banco Central do Brasil não englobou o mercado de cartões para dar prioridade para a parte de conta-corrente, concedendo autorização às bandeiras para serem agentes de liquidação. Fruto deste histórico o mercado de meios de pagamento no Brasil começa uma trajetória de crescimento, robustez e concentração que o deixa como referência no mundo.

Com o mercado oficialmente autorizado a ficar na mão das bandeiras e adquirentes, a Visanet com sua exclusividade com a Visa e a Redecard com a Mastercard, se tornam os principais membros da rede entre empresas de meios de pagamento. Naquele momento, não havia muito que poderia ser feito de diferente e inovador no setor. A disputa e diferenciação era pautada na quantidade de estabelecimentos que aceitavam cada bandeira e isso direcionava o setor.

“A aquisição só era cobrada para estar presente. Precisávamos estar presentes em todo lugar.” (#Entrevistado_Adquirente 1A)

Um mercado rentável, operado por gigantes, sem ameaça de competição, alta interdependência entre as partes e papéis bem definidos no arranjo, não demandava tarefas de relacionamento muito complexas. As conversas mais estratégicas que exigiam competências de relacionamento aconteciam em momentos de negociar tarifas e comissões, o que não era rotina.

“... [o processo de captura de uma transação de cartão] não era muito diferente do que temos hoje, mas era mais simples porque cada credenciadora só trabalhava com uma bandeira e cada um sabia exatamente o que precisava fazer e até onde ia sua participação no processo.” (#Entrevistado_Ator Focal 3)

De fato, até os membros consolidados da rede dessa época, embora em condição muito confortável, observando os principais mercados do mundo e avaliando a maturidade do mercado de cartões no Brasil sabiam que aqueles dias teriam um fim. Até lá, as principais empresas conseguiram ocupar bem o mercado, o que se traduziu nos investimentos realizados na indústria e que resultaram em grandes

avanços para a mesma. Milhões foram investidos em modernização e expansão do parque tecnológico dessa indústria.

“O choque regulatório” (após julho 2010)

Com o contexto apresentado, era de se esperar que o mercado passasse a sofrer regulação mais apurada por parte das autoridades monetárias. Foi o que ficou cada vez mais evidente quando em 2008 o Banco Central, em parceria com a Secretaria de Acompanhamento Econômico do Ministério da Fazenda, divulgou o primeiro grande estudo do setor com críticas ao modelo.

De fato, as principais alterações regulatórias que impactaram a rede em questão começaram a acontecer em 2010, quando os membros do mercado, até então autorregulado, promoveram por influência dos reguladores e via inclusão no código de ética da ABECS (Associação Brasileira das Empresas de Cartões de Créditos e Serviços) a abertura da atividade de credenciamento e licenciamento de esquemas de quatro pontas. Esta abertura viabilizou um ambiente de adquirente multi-bandeiras e bandeiras multi-adquirentes. Em outras palavras, derrubou-se o monopólio para as adquirentes e bandeiras com mais de 20% do número total de transações do mercado (ABECS, 2010), que era o caso de Redecard, Visanet, Mastercard e Visa.

Em um segundo momento, seguindo práticas adotadas internacionalmente que visam monitorar o mercado tornando-o cada vez mais sólido e também fomentando a competição entre os participantes da indústria de meios de pagamento, através da Resolução número 4.282 o Banco Central do Brasil passou a regular o mercado de adquirência. As primeiras iniciativas dessa regulação foram no âmbito de controlar riscos, tanto sistêmicos quanto de prevenção à lavagem de dinheiro. Porém, com o órgão monetário maior do país controlando e monitorando este mercado, as iniciativas de defesa de livre concorrência também passaram a ter espaço na pauta (JORNAL DO COMÉRCIO, 2015).

Não muito tempo depois, estava explícito ao mercado a intenção do regulador de conseguir reduzir o preço cobrado pelas adquirentes aos estabelecimentos comerciais que desejassem receber pagamentos por meios eletrônicos através do aumento da concorrência e guerra de preços. Sem delongas, fomentando a

concorrência e acabando com a exclusividade, o regulador esperava uma substancial redução na taxa de desconto (MDR) e tarifas de aluguel das maquininhas.

Tal movimento, tinha como intenção fazer com que fosse viável mais estabelecimentos comerciais aceitarem meios eletrônicos de pagamento, o que era de grande interesse do Estado uma vez que transações com cartão tem imposto recolhido na fonte. Ou seja, quanto mais o mercado de meios de pagamento crescesse e o cartão fosse aceito, menor seria a sonegação de imposto e informalidade dos negócios.

*“Sem falar da parte regulatória, melhores práticas internacionais, etc., o Governo tem um grande interesse em diminuir a informalidade da economia para aumentar a arrecadação de impostos e o dinheiro de plástico ajuda muito nisso. Mas o que acontecia é que não tinha cenário favorável para os microempresários estimularem o uso dos cartões porque era muito caro”
(#Entrevistado_Conultor)*

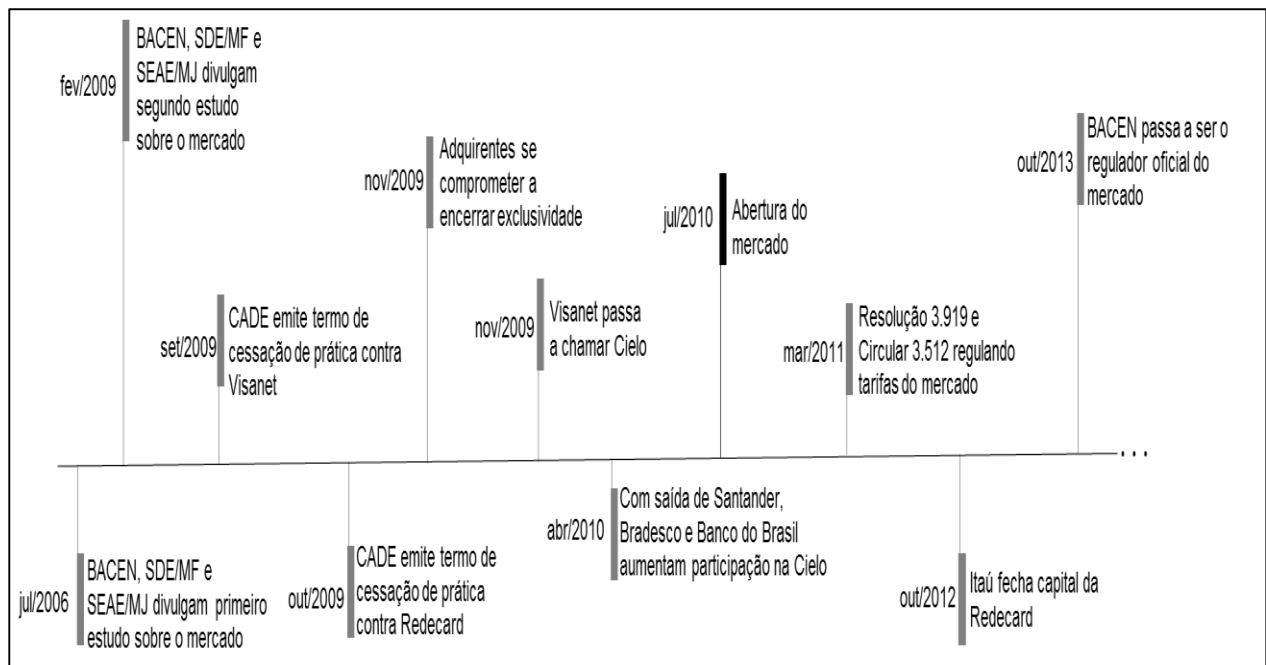
Ao perceber esse movimento, no primeiro trimestre de 2010 o Bradesco e Banco do Brasil aumentaram suas participações na empresa Visanet que passou a se chamar Cielo. Este movimento aconteceu através de compra da participação que o Banco Santander possuía. Embora sem fechar capital, as duas instituições passaram a ter, cada uma, 28,65% do capital social da empresa (CIELO S.A., 2010). Posteriormente, no primeiro trimestre de 2012, o Banco Itaú fez um grande movimento em resposta ao choque regulatório: iniciou as negociações para fechar o capital da Redecard, da qual era acionista majoritário e detinha o controle e mais tarde vem a se chamar Rede (REDECARD S.A., 2012).

Com relação às bandeiras, o ator central do nosso estudo - o banco Itaú - partiu para longas negociações a fim de conseguir um preço que assegurasse sua posição de mercado. Por questões de afinidade e experiências prévias, se aproximou muito da Mastercard, conseguindo um acordo bastante competitivo, o que o levava a reduzir ao máximo sua relação com a Visa. Esta, por consequência, reajustou os preços para cima para a empresa Itaú. Como fortes competidores que são, Bradesco e Banco do Brasil não ficaram parados e realizaram o movimento contrário: intensificaram a relação com a Visa, porém não tiveram o mesmo nível de afastamento da Mastercard que o Itaú teve da Visa.

“A aproximação com a Mastercard é difícil dizer porque acabou sendo um movimento natural e pensando pelas duas partes. Pelo histórico, já éramos bem próximos deles e a nova realidade depois de 2010 nos impôs um desafio que sabíamos que íamos precisar deles como parceiros e eles de nós”. (#Entrevistado_Ator Focal 1)

A figura 12, abaixo, representa algum desses principais movimentos.

Figura 12 – Linha do tempo com principais acontecimentos da mudança de mercado



Fonte: próprio autor

Como falávamos de um mercado bastante concentrado, eram poucas as empresas atuantes de forma considerável, e que tinham fácil acesso umas às outras. Isto foi muito importante para a definição de como o choque regulatório de fato ocorreria. Isso porque não havia um documento oficial do Banco Central exigindo o fim da exclusividade entre bandeiras e adquirentes. Na prática, as pressões se intensificaram, não só por parte do governo, como também por parte de associações não governamentais para reduzir a concentração do mercado. Antes que houvesse uma intervenção regulatória estabelecendo regras, os principais atores da rede se anteciparam e fizeram, em 2009, um acordo de encerrar a exclusividade em 2010.

*“Voltando em 2009, se você procurar documentos oficiais, você não vai encontrar nada obrigando o fim da exclusividade bandeira-adquirente.”
(#Entrevistado_Consultor)*

Esta pressão pode ser tangibilizada através de dois processos conduzidos pelo CADE (Conselho Administrativo de Defesa Econômica): um contra a Visa/Visanet e outro contra Redecard. Nenhum dos processos explicitava como seria a abertura de mercado, porém funcionaram como catalisadores do processo de mudança proposto pelas empresas. Contra a Visa/Visanet, foi questionada a exclusividade de captura e contra Redecard foi investigada as exigências impostas às subadquirentes.

Devido a sua autorregulação, muito dessas informações e decisões aconteceram na ABECS, que reúne os principais membros da rede. Esse fato, permitiu que, em nível macro de mercado, todos os atores pudessem ter o conhecimento básico dos próximos movimentos alinhados.

“Não tinha dificuldade saber o que estava acontecendo. A ABECS até incluiu algumas coisas nesse sentido no código de ética” (#Entrevistado_Ator Focal 2)

“Processo de Mudança”

Uma vez que não houve uma normativa explícita emitida pelas autoridades, sentindo a pressão eminente, os maiores atores decidem por se comprometer a encerrar a exclusividade na captura das transações. Na prática, isso foi um movimento para se preservar, uma vez que se antecipando ao regulador, os principais players poderiam entregar os pleitos e pressão que estavam submetidos definindo suas próprias regras.

*“Foi uma decisão até certo ponto fácil. Todos sabiam que teria que acontecer [a quebra da exclusividade] e era melhor que acontecesse com as empresas definindo as regras do que esperar que o regulador impusesse suas normas”
(#Entrevistado_Adquirente 1A)*

Desta forma, cedendo às pressões e compreendendo o cenário que não permaneceria inalterável muito tempo na forma em que a rede estava acostumada a operar, os principais players iniciaram a mudança com uma certa folga e em um prazo

por eles proposto, o que permitiu que a rede e seu membros pudessem fazer uma transição estruturada e segura.

Quando a data de 1 de julho de 2010 foi definida para o fim da exclusividade de bandeiras, iniciou-se em um primeiro momento uma corrida de integração tecnológica. As bandeiras atuam como uma espécie de árbitros dos arranjos de pagamento, sendo responsáveis pelo funcionamento, protocolos de segurança, monitoramento e etc., e há diferenças entre o funcionamento de Visa e Mastercard. Não cabe no escopo deste trabalho aprofundar no nível de detalhe das diferenças, mas é importante pontuar que elas existem para compreendermos melhor o cerne mais tangível da mudança: Redecard que estava configurada para transacionar com as regras da Mastercard, foi obrigada a iniciar diversas rodadas de entendimento para passar a cumprir os protocolos também de Visa. O mesmo aconteceu com a Cielo que foi obrigada a ajustar sua operação para também operar com Mastercard.

Através de dados secundários, sabe-se que a Cielo investiu na ordem de R\$ 140 milhões para se preparar para ser multi-bandeira, sendo que a Redecard, embora não tenha divulgado investimento financeiro, reportou que foi necessário substituir aproximadamente 230 mil de 1 milhão de suas maquininhas para aceitar cartões com a bandeira Visa (ÉPOCA NEGÓCIOS, 2010).

“Foi um tremendo trabalho. Um projeto complexo e com deadline definido. Não existia a possibilidade de não estarmos pronto no dia 1º de julho. Naquela época já estávamos em quase 100% dos municípios do Brasil, que tem dimensões continentais. Qualquer movimento brusco em um negócio desse tamanho é um desafio” (#Entrevistado_Adquirente 1B)

Nesse momento, a capacidade de planejamento e execução de projetos das empresas da rede foi colocada à prova. Para essa integração em específico em que Redecard e Cielo passariam a aceitar as duas bandeiras, foi necessário fazer aproximações que não existiam entre membros da rede. Porém, os membros já se conheciam e tinham interesses alinhados, o que facilitou o atendimento do acordo com as autoridades.

O Banco Itaú, ator focal desse estudo e que é um emissor de cartão, não sofreu grandes impactos nos aspectos tecnológicos e sistêmicos como as empresas adquirentes. Importante pontuar que o ator focal, era na ocasião o maior acionista da Redecard. Porém ainda não havia fechado capital. Para os emissores, havia questões

estratégicas a serem debatidos. Com o incremento da competitividade no mercado e com a pressão inicial nas adquirentes que resultou na abertura de mercado, era de certa forma previsível que os emissores também seriam alvos da regulação em algum momento. Isso veio de fato a acontecer no início de 2011, com a Resolução 3.919 e Circular 3.512 que estabeleciam regras de tarifações e taxas de juros.

Do ponto de vista do ator focal, em uma visão macro, a abertura de mercado faria com que um cartão Visa ou Mastercard tivessem pouca diferenciação. Cartões Visa e Mastercard passariam a ter praticamente a mesma aceitação. Por isso, aqui já se percebia uma primeira reestruturação da rede, em que os emissores passariam a ter maior possibilidade de influenciar o mercado, uma vez que as bandeiras ficariam mais dependentes da estratégia de emissão de cartões, o que em aspectos gerais é uma decisão do emissor.

Observando práticas internacionais, e sob pressões do regulador para não deixar um mercado rentável como esse na mão de grandes empresas internacionais (Visa e Mastercard), as bandeiras nacionais passam a reaparecer na discussão como mais um instrumento de pressão para derrubar os preços e tarifas. Isto porque uma bandeira nacional podia ser mais simples e barata do que uma bandeira com aceitação mundial.

Banco do Brasil e Bradesco anunciaram a bandeira Elo no começo de 2010. O discurso inicial era de criação de uma bandeira nacional, mais barata para explorar a baixa renda e que faria pressão no mercado para reduções de margem. Contudo, na prática, é importante lembrar alguns fatos: Banco do Brasil e Bradesco também eram os controladores da Cielo, a abertura de mercado combinada foi englobando Visa e Mastercard e a bandeira Elo era aceita apenas pela Cielo. Por isso, a estratégia de emissão de uma bandeira local, não pode ser analisada sem olhar esse outro efeito: a possibilidade de ter uma bandeira forte com exclusividade com uma adquirente, voltando assim ao cenário anterior ao choque regulatório.

Na prática, naquele momento a Visa e a Mastercard ainda detinham cerca de 90% do mercado, mas o sucesso da bandeira Elo poderia significar uma vantagem da Cielo frente a Redecard. Em outras palavras, conforme Elo ganhasse participação de mercado, os lojistas precisariam aceita-la. Isso seria possível naquele momento, apenas se estes tivessem relacionamento com a Cielo.

Nessa corrida, o banco Itaú - o ator focal desta pesquisa - antes de partir para sua estratégia de resposta ao movimento da Elo que veio a acontecer mais tarde com

a criação da bandeira própria Hiper, estreitou sua relação com a Mastercard em movimentos de negociação muito fortes de contratos de *fees* e *royalties*, conseguindo um contrato bastante favorável.

Avançando um pouco na linha do tempo para uma contextualização maior do ponto de vista do ator focal e suas mudanças nos relacionamentos, em 2014, é lançada a bandeira Hiper em resposta à bandeira Elo. Porém em 2015, a estratégia de se ter uma bandeira própria, forte, rentável e que pudesse transacionar apenas na Rede (antiga Redecard, que nesse momento já tinha o capital fechado pelo Itaú), é alterada quando Itaú e Mastercard anunciam uma *Joint Venture* para criar uma outra bandeira. Criar e manter uma bandeira como a Hiper ou Elo, seria caro e complexo. Fechando com a Mastercard, o banco Itaú estaria pegando um atalho ao utilizar toda estrutura e conhecimento da Mastercard (ESTADÃO, 2015).

“A nova rede reconfigurada”

Como reflexo do processo de mudanças na configuração de rede citado na seção anterior, saiu-se de um mercado onde as empresas adquirentes tinham uma posição confortável do ponto de vista de concorrência e ocupação de mercado, para uma realidade de pressão de preço, regulamentação, concorrência e novos entrantes. O que na prática aconteceu, foi que o serviço básico das adquirentes não apresentava diferenciação e as empresas desse mercado se viram obrigadas a iniciarem movimentos de diferenciação através da prestação de serviço e qualidade, fato com impacto muito positivo para o mercado como um todo.

Uma forma bastante tangível de observar como as adquirentes precisaram mudar sua forma de trabalho e diferenciação está no fato de que antes da abertura de mercado, pouco se divulgava as marcas dessas empresas. No novo cenário, Cielo e Redecard (Rede), passaram a investir em campanhas publicitárias, fortalecimento da marca via patrocínio, ações de *merchandise*, programas de fidelidade para clientes, promoções, entre outras formas.

“Acredito que a Redecard, por ter sido a mais tradicional do setor no país, achou que a concorrente não iria ter muito espaço no mercado e se acomodou. Enquanto isso, a Cielo investiu em comunicação de massa e conseguiu ganhar importante espaço. A Redecard tinha tecnologia e força

de marca para incomodar a concorrente, e a disputa entre elas ficou cada vez mais acirrada” (#Entrevistado_Consultor)

Bandeiras e emissores passaram a atuar cada vez mais próximos para garantir suas posições de mercado e rentabilidade, fosse através de movimentos onde emissores criavam suas próprias bandeira, fosse por estreitamento e aliança entre emissores e bandeiras, como foi o caso do ator focal desse estudo – banco Itaú. O importante é que se percebeu que não poderiam ficar parados e que as relações entre as empresas como eram antes não trariam os mesmos resultados de destaque do passado.

Para os estabelecimentos, a nova realidade permitiu que os custos de aceitar cartões fossem reduzidos, uma vez que não precisariam mais ter relacionamento com 2 adquirentes. Pagavam aluguel pelas maquininhas e havia uma expectativa de que as taxas de desconto sofreriam uma queda considerável, dado o aumento na concorrência. Este fato não foi plenamente observado. Embora os custos por transação que os lojistas pagam atualmente tenham caído, a expectativa era de que aqueda fosse maior do que a observada (HADID, 2013). De fato, as mudanças de mercado, convergindo com a expansão de tecnologias de telecomunicações, expansão da bancarização brasileira e redução ainda que pequena nos custos de aceitar cartões, o mercado se expandiu consideravelmente nesse período, crescendo na ordem de 20% de 2010 a 2013, conforme relatórios da ABECS (ver tabela 04).

Tabela 05 – Resumo qualitativo das principais diferenças da rede de empresas de meios de pagamento antes e depois das intervenções regulatórias

	Antes	Depois
Exclusividade	SIM	NÃO
Monitoramento (Governo)	NÃO	SIM
Regulação	Autorregulado	BACEN
Concentração de mercado	Muito Alta	Alta
Custo para estabelecimentos	Alto	Médio
Rentabilidade das empresas do mercado	Muito alta	Alta

Fonte: próprio autor

Análise nível empresa - “Capacidade de absorção e o processo de mudança”

Pelo que já foi pontuado, as empresas do arranjo em questão eram em sua maioria de médio e grande porte com forte capacidade de influenciar o setor, principalmente por serem membros da ABECS (Associação Brasileira das Empresas de Cartão de Crédito e Serviços), onde as principais decisões do setor são tomadas.

Com a ressalva de que, principalmente antes do choque regulatório, os principais players tinham um cenário sem muitos desafios do ponto de vista de concorrência, sempre existiu um ambiente bastante profissional em que no geral as empresas estiveram sempre buscando oportunidades.

“Estamos sempre atentos a tudo que está acontecendo no mercado em todos os níveis possíveis. Olhamos a concorrência o tempo todo e tentamos ver o que está sendo lançado de mais moderno. Claro que dado nosso tamanho, não temos condição de arriscar coisas muito novas, que ainda não se provaram eficazes e rentáveis para não nos expormos. Mas compramos relatórios, contratamos consultorias e várias outras coisas desse tipo” (#Entrevistado_Atore Focal 2)

Alguns dos membros acabaram possuindo posição mais favorável no aspecto de exposição a informações externas e benchmarks, como é o caso das bandeiras que são gigantes da indústria com atuação praticamente no mundo inteiro. Isto lhes

permite e facilita contato com os mais diversos cenários de tecnologia, mercado, concorrência e cultura. Ainda falando desse segmento, vale lembrar que as bandeiras, como atuam como organizadores do arranjo, precisam estar o tempo todo em contato com todos os demais membros da rede, seja buscando oportunidades de negócio, seja controlando ou intervindo em processos do dia a dia.

Também relevante para explorar a capacidade de absorção das empresas da rede é a existência da ABECS que à época do choque, além de um colegiado de seus membros para debate e decisões do mercado, tinha a função de regulação. Sua importância no processo pode ser colocada como uma forma de equalizar e difundir as informações. Não só o principal choque, debatido no presente trabalho, como diversos movimentos do mercado, foram lá debatidos e portanto, em grande linhas, as empresas da rede tinham acesso às principais tendências e novidades.

Diferente de outros casos e mercados, onde as mudanças não são de fáceis percepção por não possuírem gatilhos claros que favoreceria empresas com habilidades de leitura de mercado, no caso da abertura do mercado de aquisição a mudança foi acordada e definida pelas próprias empresas que seriam impactadas. Por essa razão, a fonte do gatilho da alteração não teve muita relevância no presente caso no contexto de capacidade de absorção e leitura de mercado.

De qualquer forma, do ponto de vista do ator focal, como foi levantado nas entrevistas realizadas, não se percebia uma ameaça com relação às fontes de conhecimento dos demais membros. Primeiro, pela equalização do conhecimento e também pela posição ocupada de líder de mercado de emissão de cartões e cultura organizacional, que incentivava e facilitava o debate de movimento de mercado nos diversos níveis. Isto pode ser evidenciado com a participação em eventos públicos e relevantes do mercado, mesas de debate, reunião com investidores e protagonismo na condução das implicações da abertura de mercado. Além disso, existiram publicações internas e recorrentes que foram difundidas para grande parte do quadro de colaboradores com um apanhado com as principais tendências de mercado.

“Sim, a empresa tem áreas específicas de monitoramento do mercado, que chamamos de inteligência de mercado. Não consigo afirmar que toda a empresa tem acesso e visibilidade de todos os estudos e discussões que essas áreas geram. O que temos em grande escala são e-mails corporativos, como clipping de notícias de mercado e novidades do mercado financeiro. Esse tipo de material é enviado para grande parte dos

funcionários aproximadamente 1 vez por mês. ” (#Entrevistado_Atore Focal 1)

Análise nível relacionamento - “Mobilização de atores no processo de mudança”

No nível do relacionamento, o contexto anterior às principais mudanças era de exclusividade, concentração de mercado e pouca necessidade de diferenciação, não exigindo por isso muito dos relacionamentos se comparado com o cenário pós abertura. Isto não significa que as empresas estivessem paradas. Pelo contrário, havia o desejo de crescer e ganhar participação de mercado, o que aconteceu de maneira expressiva por longos anos porém com ônus aos estabelecimentos, que precisavam ter relacionamento com as duas principais adquirentes do mercado, o que era caro e eventualmente até repassado ao consumidor final.

“Os estabelecimentos tinham que ter 2 e as vezes até 3 adquirentes contratadas para receber os principais cartões do mercado, o que não estimulava a expansão da aceitação de cartão, principalmente para segmentos de faturamento menor e margens mais comprimidas. ” (#Entrevistado_Atore Focal 2)

Por mais que o contexto apresentasse um cenário dito como confortável para as partes, a busca por eficiência e ganhos de escala sempre estiveram na pauta do dia a dia das empresas e dos relacionamentos, tanto antes das alterações regulatórias, quanto depois. O mercado enxergava essas oportunidades e os acionistas cobravam que fossem buscadas, o que se materializava em ROE (*Return on Equity*) na casa de 50% a 60%. Nessa luta de manutenção e eventualmente crescimento de rentabilidade, a habilidade de se relacionar era importante, fosse para implementar algo novo ou descontinuar alguma *feature* onerosa.

Tais alinhamentos ficaram mais complexos à medida que as alterações regulatórias foram sendo implementadas e, conseqüentemente, tornando o mercado mais dinâmico. Porém para os grande e principais atores dessa rede, o fato de conhecerem a bem a rede e os relacionamento facilitou e abriu portas. Até mesmo após a abertura de mercado, com a chegada de novos players, essa característica ainda foi mantida. Os novos atores entrantes também têm um tamanho significativo e

na maioria das vezes estão ligados a alguma outra instituição financeira que já é integrante e profundo conhecedor do mercado.

“O mercado sempre esteve muito acessível, fosse porque operamos em grande escala, o que nos faz interagir com as principais empresas ou pelos encontros na ABECS” (Entrevistado Ator Focal 2)

Desta forma, em grandes linhas, os atores, além de se conhecerem, conheciam os problemas e dificuldades de seus parceiros e muitas vezes de seus concorrentes também, o que é visto como uma característica que facilita o relacionamento. Isto porque com o propor de novas ideias, as partes já possuem em mente os desafios e desejos, sobrando pouco espaço para introdução de ideias descabidas e que abalem muito o relacionamento. Isto não é, no entanto, uma regra e, em alguns casos, as diferenças surgiram, situações de conflito apareceram e precisaram de ser administradas.

“Conceitualmente sabemos quais desafios uma adquirente que deixa de ter monopólio de uma grande bandeira terá: queda de MDR, briga de preço, necessidade de diferenciação para um serviço que até então era commodity, etc.... Claro que no detalhe não temos abertura de quão longe ou perto disso nossos concorrentes estavam. Nossa preocupação era estar o mais redondo possível dentro de casa e com nossos principais parceiros” (Entrevistado Emissor 2)

Além disso, com um mercado altamente regulado, mesmo que antes autorregulado via ABECS, sobrava pouca margem para manobras e propostas muito revolucionárias. De fato, do ponto de vista do ator central, a busca por eficiência motivava renegociações, acordos e otimizações dentro das fronteiras regulatórias, que se intensificou durante as principais transformações de mercado com a busca de se manter bem posicionado. Como emissor, era necessário manter a posição de liderança nos cartões de crédito e como principal acionista da Redecard, o foco era no primeiro momento manter participação e não deixar a principal concorrente abrir muita distância.

Falando mais especificamente das negociações, tanto antes quanto depois das mudanças no mercado, o esperado era uma parte buscar a outra para propor uma nova iniciativa. A partir desse momento, as organizações entrariam em debates com

as mais diversas durações e nível de aprofundamento possível, de acordo com a relevância e complexidade, até chegar a um acordo. De modo geral, as negociações seguem esse processo.

Como descrito anteriormente, uma das particularidades deste caso é que falamos de pelo menos quatro empresas para realizar uma transação com cartão: bandeira, adquirente, emissor e estabelecimento, sendo que os membros com mais relevância, principalmente no aspecto de volume de clientes e transações, conseguem maior mobilização e direcionam o grupo. Um exemplo: se uma bandeira lança uma modalidade de captura de transação nova, como os protocolos de segurança de transação pela internet (*Verified by Visa - VBV e Mastercard Secure Code - MSC*), de nada vale se os emissores não se prepararem para realizarem a transação nessas modalidades e comunicarem seus clientes, ao passo que as adquirentes e estabelecimentos também precisariam de estar preparados para esse protocolo. Isso pode levar a situações onde os emissores não faziam o movimento, porque os estabelecimentos não estavam preparados e os estabelecimentos, por sua vez, não desenvolveram porque os emissores não estavam prontos. É um exemplo típico da coordenação que se faz necessária e, no caso do ator focal, por ser líder do mercado de cartão de crédito, uma vez que decide uma implementação nesse sentido vai mobilizar toda a rede a acompanhá-lo. Há casos onde o tamanho, escala e base de clientes não é o principal driver para mobilização dos participantes da rede, como casos de fraude, demandas legais e, como não poderia deixar de ser, demandas regulatórias.

“Algumas vezes temos iniciativas mapeadas que levamos para nossos parceiros, porém a discussão que esbarramos é ‘Quem vai fazer primeiro? Quem vai puxar a fila?’ Principalmente quando tem desenvolvimento de TI envolvido, as adquirentes não querem fazer se não tiver a garantia de que um grande emissor acompanhará e vice-versa.” (Entrevistado Bandeira 1)

Análise nível rede - “Competências de redes no processo de mudança”

No nível da rede, antes da intervenção regulatória era nítida a polarização entre Cielo, Visa e principais emissores de Visa *versus* Redecard, Mastercard e principais emissores de Mastercard. Porém, até pelo tamanho e importância, os membros se conheciam e interagiam, nem que fosse em eventos do mercado, interações entre

executivos, entre outros. De fato, dado a exclusividade, não havia trocas e interações mercantis entre Visa e Redecard e o mesmo se aplicava para Mastercard e Cielo.

“Nos relacionávamos institucionalmente como grandes players do mercado e também porque fora do Brasil, já atuávamos em mercados abertos, mas aqui, a exclusividade apresentava uma realidade diferente, os pares Visa com Visanet e Mastercard com Redecard eram muito claros.”(Entrevistado Bandeira 2)

Com a definição do fim da exclusividade bandeira-adquirente, surgiu a necessidade de que esses relacionamentos, que até então não existiam fossem criados. Como dito anteriormente, o fato das empresas se conhecerem e a forma como a mudança regulatória aconteceu, com decisão das empresas do mercado, facilitou bastante a aproximação.

Como esperado, as conversas para uma transição tão importante de mercado foram iniciadas nos níveis mais sêniores das empresas. A troca que as empresas realizariam eram óbvias e de amplo conhecimento de todas as partes, que já atuavam no setor há anos. Portanto, os desafios de coordenação estavam presentes nas adequações sistêmicas e na busca por formas de capturar eficiência e maneiras de se diferenciar no novo cenário que resultaria do choque. O fim da exclusividade levaria as duas maiores adquirentes do país praticamente ao mesmo nível, sem que uma apresentasse grande diferenciação frente à outra e esse foi o principal ponto das negociações, uma vez que Mastercard e Visa passariam a ser capturados por Cielo e Redecard.

Apartando as negociações mais estratégicas e delicadas que seguiram, o movimento passou a ser conduzido pelas áreas específicas. No caso do ator focal, além de todas as áreas de suporte e transversais às operações de meios de pagamento como tecnologia da informação, jurídico, controles internos, entre outras, havia uma estrutura dedicada ao relacionamento com bandeiras, que nesse momento foi muito importante para as definições mais estratégicas no sentido de buscar diferenciação e eventualmente uma forma de se beneficiar da nova estrutura. Porém, como o ator focal – banco Itaú - na época era apenas acionista majoritário de uma adquirência, não precisou se envolver diretamente na abertura de mercado, que exigiu mais das bandeiras e adquirentes.

As bandeiras e adquirentes também possuíam papéis e responsabilidades bem definidas, o que facilitou o movimento. Além disso, como havia uma data firmada com o mercado e reguladores, foram criados diversos mecanismos de controle e acompanhamento do projeto. Inúmeras reuniões de projeto e acompanhamento de marcos e indicadores de andamento foram implantados.

“Temos papéis claros por natureza do negócio, o que podemos pontuar é que com o mercado cada vez mais competitivos, nós e nossos parceiros deveriam ter uma grande disciplina de execução.” (#Entrevistado_Ator Focal 2)

As frentes mais técnicas e específicas eram conduzidas no dia a dia por pessoas com perfil mais técnico, como profissionais de sistemas, advogados, especialistas em órgãos regulatórios, entre outras. Estes, não necessariamente eram pessoas com fortes habilidades de relacionamento interpessoais, uma vez que, no momento de construção da parceria as tarefas tinham características mais técnicas e objetivo claro e pré-definido entre as partes.

Em contrapartida, para as frentes de negociação e condução das parcerias, fossem as novas ou as antigas que foram remodeladas pela alteração de mercado, eram alocadas pessoas mais comunicativas, flexíveis e com facilidade de relacionamento, como é o caso dos *account managers* encontrados em todas as empresas do arranjo. Por exemplo: a Mastercard possui um ponto focal de negociação com cada emissor e adquirente. Este indivíduo é responsável pelas negociações e acessam as áreas de suporte conforme necessidade.

“Temos um time competente para conduzir essas negociações, tem muita gente com muita experiência em meios de pagamento e que já estiveram à frente de muitas operações importantes e que tem nossa estratégia clara na cabeça para contornar as dificuldades do caminho.” (#Entrevistado_Ator Focal 2)

7 DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

Partindo da pergunta de pesquisa *como choques regulatórios influenciam a dinâmica de rede entre empresa*, as principais variáveis necessárias para entender o fenômeno foram identificadas com base na revisão da literatura e serviram de ponto de partida para o roteiro semiestruturado que guiou as entrevistas. As unidades analíticas foram definidas depois da análise das entrevistas, sempre com o referencial teórico e o contexto em mente, para abstrair e compactar as longas declarações das entrevistas em frases curtas que entregassem sentido à análise, buscando padrões entre as entrevistas e outras vezes pontuando as diferenças que faziam sentido para o objetivo da pesquisa (FLICK, 2009; MAYRING, 2002).

A Tabela 07 ilustra essa etapa da análise qualitativa que guiará a discussão, dado que relaciona a teoria ao conteúdo gerado no caso analisado. Nesta sessão, será feita a ponte entre análise do caso e teoria, conforme dimensões e variáveis chave propostas: capacidade de absorção (empresas), competências de rede (rede) e mobilização de atores (relacionamento). Será dado maior foco aos pontos principais da Tabela 06 que trazem mais contribuições à teoria.

Tabela 06 – Principais mudanças ocasionadas pela abertura de mercado para cada ator do setor

Ator	Principais Mudanças
Adquirentes	<ul style="list-style-type: none"> -Aumento de competitividade -Diminuição da rentabilidade -Iniciativas de diferenciação e fidelização de clientes -Disputa por ocupação de mercado -Redução de custos para estabelecimentos levou a crescimento da aceitação no Brasil
Emissores	<ul style="list-style-type: none"> -Maior liberdade de decidir com qual bandeira irá emitir seus cartões -Possibilidade de renegociar fees de bandeiras -Limitação das taxas de juros
Bandeiras	<ul style="list-style-type: none"> -Passaram a ser semelhantes do aspecto de aceitação -Maior dependência da estratégia dos emissores (que decidem qual bandeira irão emitir seus cartões)
Estabelecimento	<ul style="list-style-type: none"> -Maior possibilidade de negociação com adquirentes -Micro e pequenos estabelecimentos que não tinham condição de aceitar cartão devido ao alto custo passaram a ter acesso a este serviço -Reduz informalidade dos negócios e sonegação de impostos -Meios eletrônicos de pagamento são mais seguros para os estabelecimentos
Portadores	<ul style="list-style-type: none"> -Aumento na quantidade de estabelecimentos credenciados a aceitar pagamentos eletrônicos -Mais vantagens e benefícios oferecidos pelos emissores e bandeiras

Fonte: próprio autor

Os dados recolhidos com fontes secundárias e entrevistas em profundidade que foram analisados com as ferramentas qualitativas já apresentadas, serão confrontados com a teoria explorada na sessão de revisão da literatura. O objetivo deste exercício reside em verificar o que os dados permitem corroborar em relação à literatura existente, e quais as particularidades do caso e dos resultados da análise que de alguma forma agreguem ou desafiem a teoria existente. No último caso, pretende-se verificar as razões subjacentes para os resultados agregadores ou desafiadores, para gerar novos aprendizados.

Tabela 07 - Visão geral da conexão entre tópico teóricos e análise de dados

Tópico Teórico	Subtópico Teórico	Resumo Teórico	Unidade Analítica
Capacidade de Absorção (ZAHRA; GEORGE, 2002) (COHEN; LEVINTHAL, 1994)	Fontes Externas e Complementares	-Quanto maior a exposição a fontes externas de conhecimento, maior potencial de absorção (PACAP - Aquisição e Assimilação).	Estruturas de Inteligência de Mercado Alta gestão Participação em eventos
	Experiência	-Experiências passadas irão influenciar a PACAP (Aquisição e Assimilação) de uma empresa. As empresas costumam procurar por informações onde elas já tiveram sucesso no passado;	Consultoria / Especialistas
		-Experiência é um produto de leitura de mercado, benchmarks, interação com clientes, alianças com outras firmas, learning by doing e etc.	Benchmarks externos
	Gatilhos de Ativação	-Gatilhos externos são eventos que podem influenciar a natureza da indústria que a firma opera. Podem ser inovações radicais, mudanças tecnológicas, mudanças regulatórias, entre outros; -A fonte do gatilho irá influenciar onde a empresa buscará informação; -A intensidade do gatilho influenciará o investimento em adquirir e assimilar.	Mudanças regulatórias
	Mecanismos de Integração Social	-O uso de mecanismos de integração social aumentam o coeficiente entre RACAP/PACAP;	Ferramentas corporativas
		-O uso de mecanismos de integração social diminuem a barreira a troca de informações e aumenta eficiência de assimilação e transformação; -Exemplos: integrações, sessões de resolução de problemas, ações criativas e etc.	Eventos públicos Treinamentos
	Apropriabilidade	-Apropriabilidade refere a dinâmica institucional e da indústria que afetam a capacidade de uma firma proteger sua vantagem;	Quebra do monopólio
		-O regime de apropriabilidade modera a relação entre RACAP e manutenção de vantagem competitiva;	Tentativa de diferenciação
		-Forte apropriabilidade resultam em relação positiva entre RACAP e manutenção de vantagem competitiva devido aos altos custos de imitação;	Barreiras a novos entrantes
		-Sobre baixo regime de apropriabilidade apenas haverá relação positiva entre RACAP e manutenção de vantagem competitiva se as firmas isolam e protegem seu ativo intelectual (knowledge assets).	Disputa de emissores
Competências de Rede (RITTER; GEMÜNDEN, 2003) (RITTER; WILKINSON; JOHNSTON, 2002) (RITTER, 1999)	Tarefas Específicas de Relacionamento	-Iniciação: movimentos para se iniciar um relacionamento. Podem ser fruto de mudanças ambientais, por exemplo; -Troca: o que de fato pauta o relacionamento; -Coordenação: garantir que as trocas aconteçam de forma adequada a todas as partes.	Os principais players já se relacionavam Áreas com essa função Funcionamento básico é padrão Alianças para diferenciação
	Tarefas Cross de Relacionamento	-Planejamento: tenta prever os resultados obtidos nos relacionamentos ou mais precisamente, nas trocas; -Organização: definir quais serão as contribuições de cada ator; -Definição de pessoal: alocação das pessoas com perfil adequado para cada frente do relacionamento; -Controle: controlar a rede.	Papeis e responsabilidades bem definidos Planejamento e controle Áreas de suporte ao relacionamento
	Qualificações Especialistas	-Qualificação técnica que suportam o relacionamento.	Especialistas técnicos Especialistas de estratégia/mercado Áreas de suporte ao relacionamento
	Qualificações Sociais	-Características sociais e comportamentais dos indivíduos que participam no relacionamento.	Perfil das pessoas
	Contexto	-As empresas estão inseridas em um contexto existente que acaba por gerar resistência a novas iniciativas; -Há uma busca constante de melhorar eficiência interna e buscar novas oportunidades de mercado.	Mercado pouco competitivo Alta rentabilidade Necessidade de desenvolvimento
			Mercado concentrado Principais players já se relacionavam Alta interdependência entre membros facilita conhecimento Auto regulação (ABECS)
	Mobilização de Atores (MOUZAS; NAUDÉ, 2007) (ARAUJO; MOUZAS, 1994)	Conhecimento da Rede	-Quanto cada membro conhece a rede; -Um membro da rede conhece as preocupações e desafios dos outros.
Propor Novas Iniciativas		-O processo de mobilização inicia quando um membro introduz algo novo em uma rede já existente.	Rodadas de negociação
Acordo		-Organizações chegam a um acordo, quando a proposta feita é melhor do que as alternativas disponíveis; -Os acordos, que podem ou não ser de forma escrita, mobilizam um ator a trabalhar conforme o plano do proponente.	Possibilidades de "ganha-ganha" entre partes através de associações
Contrato Social		-Está relacionado às expectativas do novo acordo.	Contratos formais
Manutenção	-Os acordos de mobilização precisam ser mantidos e sustentáveis.	Acordos de longo prazo	

Fonte: próprio autor (referências teóricas na própria tabela)

Em seguida, é apresentada a discussão dos principais achados, sendo feita a ponte com a literatura dos principais pontos identificados nos dados recolhidos e analisados.

7.1 Capacidade de absorção (nível empresa)

Um importante tópico quando se analisa a capacidade de absorção de uma empresa e que foi profundamente questionado nas entrevistas, é a fonte externa de captação de informações de mercado. Esta fonte diz respeito à leitura e análise de mercado e à forma como as experiências passadas influenciam a busca de tais informações. Cohen e Levinthal (1990), em um contexto de inovação, reforçam que o aprendizado das empresas é sensível ao meio que estão inseridas e, dessa forma, a capacidade de absorção aparenta ser parte da decisão de uma firma em alocação de recursos.

Conforme o estudo de Zahra e George (2002), a análise de dados mostra que empresas com uma dinâmica de maior exposição a informações externas e complementares, possuem maior potencial de leitura de mercado e eventualmente percebem movimentos antecipadamente e, dependendo de suas capacidades de realização, conseguem tirar vantagem disso. Muito relacionado a isto é a forma que as experiências passadas influenciam na forma que as empresas buscam tais informações. Ainda segundo Zahra e George (2002), as organizações tendem a repetir as fontes que já foram úteis. De certa forma, é algo perceptível no caso analisado, já que todos os players possuem mecanismos de acompanhamento de mercado, das diversas formas possíveis, como áreas de inteligência de mercado, análise de concorrência e até mesmo contratação de consultorias externas.

Por ser algo difundido neste mercado, ao nível macro, o potencial de absorção defendido pela literatura não se mostrou um diferencial no momento da transformação da rede dado choque regulatório. Contribuiu a isso o fato de que a abertura de mercado, o principal impacto analisado, ter sido algo acordado entre os membros e com prazos informados com antecedência, o que costuma ser usual nas mudanças regulatórias. Isto é diferente do que sucede com choques regulatórios, como o caso explorado e por Chou e Zolkiewski (2010), onde a habilidade de perceber o mercado se mostrou crucial para a reconfiguração da rede, definição de relevância e posição

dos antigos e atuais membros, assim como para a própria sobrevivência de outros. Segundo estes autores, por não possuírem tal competência, outros acabam extintos ou tornando-se irrelevantes na rede.

A teoria também apresenta expectativas relacionadas aos gatilhos que impulsionam as firmas a reagirem ou responderem a eventos. Estes podem ser externos - como inovações radicais, mudanças tecnológicas ou regulatórias e surgimento de novo padrão dominante -, e também podem ser internos, como é o caso de uma crise de performance que leve a uma redefinição estratégica (ZAHRA; GEORGE, 2002). Em nosso estudo, o gatilho foi explicitado em meados de 2009, quando se definiu que em meados de 2010 não deveria haver mais monopólio de bandeiras e adquirentes. Porém, como levantado em algumas entrevistas e pontuado nas análises, mesmo antes disso, já haviam sinais mudanças estavam por vir. Desta forma, embora se possa apontar o gatilho de 2009 como o mais marcante e oficial, os movimentos das autoridades monetárias bem antes disso podem ser interpretados como gatilhos menores que já deixaram a indústria em alerta. Tal ponderação, é importante para analisar um item marcante da teoria: a expectativa que a intensidade e fonte do gatilho influencie na forma como as empresas reagirão. De acordo com a teoria, estímulos mais intensos ocasionarão maiores investimentos, de todo tipo de recurso (ZAHRA; GEORGE, 2002). De fato, foi observado: nos gatilhos menos intensos, quando como o Banco Central do Brasil lançou o primeiro estudo e monitoramento do setor em 2007, as empresas começaram a se falar de maneira embrionária, como se preparassem o terreno para o que, dado as habilidades de leitura de mercado acima discutidas, previram que aconteceria, porém ainda sem grandes movimentos e investimentos. Até que em 2009, com a definição da data, iniciou-se uma corrida e forte alocação de recursos.

Ainda sobre os gatilhos e impactos na forma com a empresa reage em circunstâncias de alterações regulatórias, uma questão que não pode ser desconsiderada é que, independente da intensidade e forma de atuação, tratando-se de choques regulatórios as empresas não possuem opção de não reagir e se movimentar para se adequar. Isto é bastante diferente de uma situação de choque tecnológico, por exemplo, onde uma empresa pode optar por não fazer nada, ou ainda se movimentar apenas quando quiser e se quiser.

Com uma maior dispersão entre os atores, os chamados mecanismos de integração social que consistem em difundir e estimular o debate de assuntos de

mercado dentro da organização, é defendido pela literatura como uma forma de aumentar o potencial de realização das empresas (ZAHRA; GEORGE, 2002). No caso, verificamos que os atores que declararam atuar com mais intensidade no diálogo e debate entre colaboradores e com a sociedade, conseguiam maior agilidade na execução dos passos necessário para a mudança regulatória. Corroborando com a literatura, a hipótese é que as empresas assimilam e compreendem com maior amplitude o cenário e, dessa forma, têm uma tendência maior de se engajarem e se sentirem parte da mudança, o que na prática pode significar colaboradores mais produtivos.

Ainda em seu estudo que revisa e consolida as principais contribuições encontradas na literatura sobre capacidade de absorção, Zahra e George (2002), definem a apropriabilidade como a dinâmica da indústria ou da empresa de proteger a vantagem de novos produtos ou processos. Os autores afirmam ainda que o nível do regime de apropriabilidade influenciará a capacidade de realização e conseqüentemente a manutenção de vantagem competitiva. O mercado avaliado não pratica níveis relevantes de apropriabilidade, uma vez que a tecnologia e processos utilizado são de largo conhecimento público, bastante regulados e difundidos mundialmente, sendo que os manuais das bandeiras que definem as regras e funcionamento dos arranjos de pagamento são abertos e facilmente encontrados na internet. O que se encontra nesse mercado é uma grande barreira a novos entrantes, por diversos motivos: custos associados, autorização para operar, forte necessidade de escala para diluir custos fixos e conseguir uma operação rentável e competição com empresas enormes com capital praticamente abundante.

A analogia que podemos fazer durante o processo de intervenção regulatória analisado, diz respeito às negociações para tentativa de diferenciação. Isto porque, com o fim das exclusividades, as duas principais adquirentes, Redecard e Cielo, perderam seu principal pilar de diferenciação que era a aceitação. A partir desse momento, as duas empresas passaram a aceitar as duas maiores bandeiras do mercado. Nesse contexto, verificaram-se negociações tratadas com sigilo entre atores, como no caso da criação da *joint venture* entre Itaú e Mastercard (que atualmente já é assunto público) para lançar uma bandeira local respondendo à Elo e lançando outras vantagens estratégicas.

7.2 Mobilização de atores (nível relacionamento)

Quando a realidade de um negócio é alterada, as incertezas e pressões aumentam e as empresas precisam melhorar sua eficiência interna com seu conhecimento e tecnologia próprios. Também muito importante é o gerenciamento de recursos de outras empresas e por isso, os relacionamentos são considerados ativos chave. Saber utilizar esses relacionamentos com eficácia é fator crítico de sucesso, principalmente em momentos de grandes mudanças (MOUZAS; NAUDÉ, 2007).

Como amplamente exposto na revisão de literatura, o que Mouzas e Naudé (2007) chamam de mobilização de atores são os frutos colhidos ao conseguir convencer outras empresas de uma rede a trabalhar conforme o plano da empresa em análise. Entretanto, para suportar a discussão de mobilização de atores, o contexto e as resistências a novas iniciativas devem ser levados em consideração (MOUZAS; NAUDÉ, 2007). No caso analisado, considerando o fim da exclusividade do mercado de adquirência, as posições seguem duas linhas principais. Por um lado, as principais empresas estavam em uma posição confortável, com estratégias robustas e entregando bons resultados; por outro lado, era sabido que daquela forma dificilmente o mercado avançaria para um novo patamar, que deveria buscar, utopicamente, a totalidade das transações comerciais via cartões, ou seja, substituir os demais meios de pagamentos existentes.

Com o contexto em mente, avançando nos desafios propostos no modelo de mobilização de atores proposto por Mouzas e Naudé (2007) que foi utilizado para analisar o caso da abertura de mercado da adquirência, o conhecimento da rede que um ator detém auxilia nos eventos de mobilização. Mostrou-se que conhecer bem a rede e as necessidades e “dores” de cada ator, facilita a geração de *insights* e novos acordos que enderecem a estratégia desta empresa. No mercado de meio de pagamentos no Brasil, os principais atores possuíam um bom conhecimento da rede, sendo, porém, perceptível que mesmo após a intervenção regulatória e o fim da exclusividade, os membros que já se relacionavam antes do choque possuíam um conhecimento mais profundo das necessidades e desafios de seus parceiros, continuando a desfrutar desse conhecimento depois do choque. Exemplo claro disso, do ponto de vista do ator central, é a parceria do Itaú com Mastercard, que veio um tempo depois do mercado já estar aberto. Confirmando a literatura, o banco Itaú, que era acionista maioritário da Redecard e que tinha exclusividade com a Mastercard,

continuou com negociações mais eficazes com a Mastercard do que com a Visa e, entre vários motivos, o conhecimento e proximidade entre os atores influenciaram esta situação.

No modelo de Mouzas e Naudé (2007), a mobilização de atores se inicia de fato, quando um ator apresenta uma nova ideia ou proposta a outro e ambos partem para negociação. Observando o caso, especificamente a respeito da abertura de mercado, não havia muito a se debater por se tratar de exigência legal. Antevendo uma necessidade e sob pressão das autoridades, os atores decidiram por conta própria fazer esse movimento. Entretanto, olhando outros movimentos que alguns atores fizeram buscando se diferenciar após o fim da exclusividade, podemos encontrar eventos de introdução de novas iniciativas, como nas negociações entre Bradesco e Banco do Brasil por fortalecerem sua bandeira própria - a Elo - que era capturada apenas pela Cielo, adquirente controlado por esses mesmos bancos.

O acordo que sucede a introdução de uma iniciativa, segundo a teoria, é alcançado quando a proposta feita é melhor do que as demais alternativas disponíveis (MOUZAS; NAUDÉ, 2007). O que se confirma, no caso da abertura de mercado, que do ponto de vista do ator central a alternativa de fazer a mudança por conta própria em um prazo por ele definido e com autonomia, era muito mais atrativo do que aguardar o Banco Central editar uma lei com todas as regras e eventualmente sem ser consultado sobre viabilidade e interesse.

Ainda a respeito dos acordos, na rede estudada, há uma grande interdependência entre os membros, uma vez que para uma compra com cartão acontecer, necessariamente todas as partes precisam estar envolvidas e são devidamente remuneradas por isso. Portanto, iniciativas que tragam mais transações e conseqüentemente mais dinheiro para circular nesse esquema, são de interesse de todas as partes. As discussões e mobilizações são vistas nas prioridades, uma vez que via de regra as partes têm interesses muito parecidos. As bandeiras, como donas e arbitras dos esquemas, possuem alguns mecanismos para convergir os atores, como por exemplo os *mandates* que são imposições que geram multas caso não cumpridas. Além disso, no geral, movimentos propostos por *players* que possuem mais clientes, mais transações ou mais faturamento, costumam levar prioridade, como no caso do ator central que é líder de mercado em cartões emitidos e por isso, na maioria dos casos, consegue ganhar prioridade. Isto que confirma a teoria de que gestores e empresas que desenvolvem habilidade de gerar insights nas redes em que

atuam, possuem maior possibilidade de mobilização de atores e, conseqüentemente, tendem a obter vantagem competitiva (MOUZAS; HENNEBERG; NAUDÉ, 2008).

7.3 Competências de rede (nível rede)

Segundo a teoria e consequência da importância dos relacionamentos, a habilidade de uma empresa sobreviver em uma rede é uma competência central e que pode ser determinante na performance (RITTER; WILKINSON; JOHNSTON, 2002). Gemünden e Ritter (1997) elencam e dividem essa competência em partes menores, que foram consideradas e analisadas neste trabalho. Com base no trabalho destes autores, a análise do caso buscou identificar na situação da alteração regulatória no mercado de meios de pagamento no Brasil os dois tipos diferentes de tarefas: a) específicas de relacionamento e b) *cross* de relacionamento abarcando competências especialistas e sociais.

Relativamente ao nível de tarefas a) específicas de relacionamento, no contexto do choque estudado o passo da iniciação é muito relevante, principalmente entre as bandeiras e adquirentes que não possuíam relacionamento comercial. A particularidade aqui identificada é que a configuração e interligação dos atores facilitou esse primeiro passo. Isto porque a Redecard, que não tinha relacionamento comercial com a Visa, era controlada pelo ator central que por sua vez já emitia cartões Visa e Mastercard e por isso possuía todo acesso à Visa. Portanto, a iniciação da negociação entre Redecard e Visa aconteceu com bastante naturalidade. A mesma relação se observa com Cielo e Mastercard, uma vez que os controladores desta adquirente, Bradesco e Banco do Brasil também emitiam cartões Mastercard.

Além disso, neste caso, a concentração de mercado facilitou o trânsito entre as partes para construção e alteração das relações demandadas pelo choque. Poucos *players*, de grande porte e em um mercado até então autorregulado, são fatores que se mostram favoráveis às aproximações e início de novas relações.

Por fim, a coordenação do relacionamento, que garante que as trocas do relacionamento aconteçam (RITTER; WILKINSON; JOHNSTON, 2002), é valorizada na rede do caso analisado, o que é observado com a existência de estruturas dedicadas e ao relacionamento em quase todos os players, como as áreas de relacionamento com bandeiras identificadas nos emissores e adquirente por exemplo.

É de salientar que nos atores onde isso foi identificado com mais relevância, observou-se um maior protagonismo e controle.

Em um segundo nível de tarefas de relacionamento, b) nível cross de relacionamento, encontramos no presente caso que os atores conseguem extrair valor das tarefas transversais de relacionamento que são amplamente usadas na literatura de gestão de negócios (RITTER; WILKINSON; JOHNSTON, 2002). Especificamente nas mudanças de mercado iniciadas com o choque regulatório, observou-se a utilização de diversas estruturas transversais no planejamento e execução das mudanças exigidas. Como citado nas entrevistas, o destaque nesse quesito fica com áreas de tecnologia, controle regulatório, contratos, entre outras de natureza semelhante. Importante observar que o porte dos atores favorece a existência de todas essas estruturas, que são importantes no dia a dia do relacionamento e se mostraram fundamentais para que a exigência regulatória fosse atendida completamente e dentro do prazo estipulado.

Confirmando a importância de alocar pessoas com perfil adequado para cada atividade do relacionamento, que foi classificado por Ritter e Gemünden (2003) em qualificações especialistas e sociais, observou-se no caso da abertura de mercado da aquisição essa divisão e seu efeito. No caso aqui analisado, verificaram-se intensas adequações sistêmicas e de processos que foram conduzidas por pessoas com perfil mais técnico e que conheciam os sistemas e procedimentos. Porém, os indivíduos com habilidade de relacionamento social eram destacados para abrir as conversas e para fazer a conciliação do dia a dia em eventos de conflito ou desacordos. Tais figuras, em alguns dos atores conhecidos como “*account managers*”, atuavam como porta voz das organizações e direcionavam os próximos passos, embora quem de fato tem profundidade nas atividades fossem os especialistas.

Desta forma, com um porta voz acompanhando de perto, as empresas conseguem manter um alinhamento estratégico e garantem que há um indivíduo com a visão do todo e previnem que os especialistas, que têm uma visão focada no sistema que estão construindo ou adaptando, por exemplo, tenham atitudes que não façam sentido no todo ou para a outra parte.

8 CONTRIBUIÇÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISA FUTURA

8.1 Contribuições Teóricas e Gerenciais

A literatura de dinâmica de redes ganha com este estudo uma contribuição em que o foco é dado exclusivamente em mudanças regulatórias, que dentro de uma gama de diversos tipos de mudanças ambientais, possuem algumas particularidades, principalmente se comparadas com choques tecnológicos, como sugere Koka, Madhavan e Prescott (2006). A diferença mais importante é a de que, quando o ambiente muda por interferências das autoridades como é o caso de mudanças regulatórias aqui estudadas, as empresas não possuem opção, precisam se adaptar para não ficarem à margem da legislação.

Esta pesquisa inclui ainda importantes aspectos metodológicos relacionados ao estudo de redes entre empresas, fazendo uso de conceitos como delimitação artificial das fronteiras da rede, análise do processo de mudanças e ferramentas conceituais como variáveis de pesquisa. Segundo Chou e Zolkiewski (2012), estes têm beneficiado e agregado aos estudos de dinâmica de redes. Sobre este último ponto, o trabalho foi inovador na medida em que analisa o processo de dinâmica de redes combinando três variáveis importantes da literatura de *business-to-business marketing* e *industrial marketing*: capacidade de absorção, competências de rede e mobilização de atores. Considerar essas três variáveis permitiu uma análise profunda e robusta da evolução da rede por abordar três níveis importantes e interligados, nomeadamente empresa, relacionamento e rede.

Para gestores, a contribuição está principalmente no aspecto de avaliar as características de sua empresa e da rede de empresas em seu redor para, eventualmente, identificar e corrigir gaps para estarem em melhores condições de enfrentar choques regulatórios, o que não acontece automaticamente mas precisa ser conscientemente induzido (MOUZAS; HENNEBERG; NAUDÉ, 2008). Além de avaliar as competências das empresas, dos relacionamentos e das redes, o trabalho mostra aos gestores, em que extensão uma rede pode se transformar dado uma intervenção regulatória.

Não menos importante, a análise do caso real, traz à tona algumas das mais importantes decisões estratégicas do mercado de meios de pagamento no Brasil, que é muito rentável, importante e atualmente passa por diversas alterações e inovações, constituindo assim uma fonte de informações, referencial de histórico e evolução, que em parte explica e contribui no entendimento da rede atual e possível evolução próxima.

8.2 Limitações e Sugestões para Estudos Futuros

A despeito das conclusões e contribuições, é importante pontuar algumas limitações identificadas no trabalho. A primeira delas é a metodologia exploratória adotada, que limita e impõe desafios na generalização dos achados. Em uma primeira análise, os resultados estão muito ligados ao caso explorado e os gestores entrevistados, porém não podemos deixar de pontuar que são relevantes para pesquisas futuras.

Outra limitação relacionada ao método de recolha de dados, entrevistas em profundidade retrospectivas, é que, mesmo com mecanismos de garantia da qualidade da pesquisa qualitativa, como triangulação das informações, os entrevistados e entrevistadores não estão livres de vieses. No caso dos entrevistados, os principais impactos podem ser os vieses de memória e interpretação. Já no caso do entrevistador, a elaboração do roteiro da entrevista, que deriva da teoria e, no presente estudo, também foi suportado por dados secundários, auxilia a moderar tal viés, porém não podemos afirmar que ele é excluído.

Por fim, intencionalmente a rede precisa ser delimitada para focar no contexto da pergunta de pesquisa proposta (ANDERSON; HSKANSSON; JOHANSON, 1994) e para garantir que a possibilidade de recolher dados de forma objetiva e com tempo limitado para atingir os objetivos do presente estudo (HALINEN; TÖRNROOS, 2005). Contudo, qual uma fronteira artificial é desenhada, invariavelmente, o entendimento da realidade e da dinâmica da rede é comprimida (CHOU; ZOLKIEWSKI, 2012).

Apesar da aplicação do modelo proposto no caso do mercado de meios de pagamento no Brasil apresentar achados significativos, oportunidades para pesquisas futuras são identificadas. Primeiro, com o mesmo *framework* aqui proposto, analisar choques regulatórios em redes onde os papéis não sejam tão claros e definidos como

no mercado de meios de pagamento, onde emissores, bandeiras e adquirentes são totalmente interdependentes e cada um tem uma atuação em uma parte clara e definida do processo.

Uma segunda oportunidade, seria ainda com o *framework* proposto, analisar o impacto em redes onde o mercado não seja tão concentrado, com tantas barreiras a novos entrantes como é o caso do mercado de meios de pagamento no Brasil, que implica em poucos *players*, muito poderosos e que já se conhecem.

Por fim, extrapolando as sugestões de pesquisa em mercados com fundamentos diferentes, o modelo testado poderia ser aplicado a outros tipos de alterações ambientais, não apenas regulatórias.

REFERÊNCIAS

- ABECS. **Anexo II - Código de Ética e Autorregulação da Associação Brasileira das Empresas de Cartões de Crédito e Serviços - ABECS**. Disponível em: <<http://www.abecs.org.br/app/webroot/files/media/c/3/1/0f0b1d5d1af53bc88bd3d03cad80f.pdf>>. Acesso em: 3 abr. 2016.
- ABRAHAMSEN, M. H.; HENNEBERG, S. C.; NAUDÉ, P. Industrial Marketing Management Using actors' perceptions of network roles and positions to understand network dynamics. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 2, p. 259–269, 2012.
- ACHROL, R. S. Changes in the Theory of Interorganizational Relations Marketing: Toward a Network Paradigm. **Journal of the academy of marketing science**, v. 25, n. 1, p. 56–71, 1997.
- AHUJA, G.; SODA, G.; ZAHEER, A. Organization Science. n. August 2015, 2012.
- ANDERSON, J. C.; HSKANSSON, H.; JOHANSON, J. Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context. **Journal of Marketing**, v. 58, n. October, p. 1–15, 1994.
- ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A Model Of Distributor Firm And Manufacturer Firm Working P. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 1, p. 42–58, 1990.
- ARAUJO, L.; BRITO, C. Agency and constitutional orders in networks. **International Studies of Management and Organization**, v. 27, n. 4, p. 22–5, 1998.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Diagnóstico do Sistema de Pagamentos de Varejo do Brasil**. Disponível em: <[http://www.bcb.gov.br/htms/novaPaginaSPB/Diagnostico do Sistema de Pagamentos de Varejo no Brasil.pdf](http://www.bcb.gov.br/htms/novaPaginaSPB/Diagnostico%20do%20Sistema%20de%20Pagamentos%20de%20Varejo%20no%20Brasil.pdf)>. Acesso em: 5 mar. 2016.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **BC divulga diagnóstico da indústria de cartões no Brasil**. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/pt-br/#!/c/notas/13101>>. Acesso em: 27 mar. 2016.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Relatório sobre a Indústria de Cartões de Pagamentos Adendo Estatístico 2010**. Disponível em:

<https://www.bcb.gov.br/htms/spb/Relatorio_Cartoes_Adendo_2010.pdf>. Acesso em: 7 mar. 2016.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Relatório sobre a Indústria de Cartões de Pagamentos Adendo Estatístico 2011**. Disponível em:

<https://www.bcb.gov.br/htms/spb/Relatorio_Cartoes_Adendo_2011.pdf>. Acesso em: 3 abr. 2016.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Instrumentos de Pagamento -Dados Estatísticos 2014**. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/?SPBADENDOS>>. Acesso em: 15 mar. 2016a.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Relatório de Vigilância do Sistema de Pagamento Brasileiro 2014**. Disponível em:

<http://www.bcb.gov.br/htms/novaPaginaSPB/Relatorio_de_Vigilancia_do_SPB_2014.pdf>.

CADE. **Processo Administrativo Contra Redecard**. Disponível em:

<<http://s.conjur.com.br/dl/redecard-parecer-superintendencia-cade.pdf>>.

CADE. **Processo Administrativo Contra Cielo**. Disponível em:

<<http://mj.jusbrasil.com.br/noticias/2040156/nota-sde-e-cade>>. Acesso em: 12 mar. 2016b.

CAPGEMINI; SCOTLAND, R. B. OF. **World Payment Report 2015**. [s.l.: s.n.].

CHOU, H.; ZOLKIEWSKI, J. The arrival of technological changes at the business net: a learning process. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 25, n. 6, p. 443–453, 3 ago. 2010.

CHOU, H.-H.; ZOLKIEWSKI, J. Managing resource interaction as a means to cope with technological change. **Journal of Business Research**, v. 65, n. 2, p. 188–195, fev. 2012.

CIELO S.A. **Relações com Investidores Cielo - Fato Relevante: Venda de Participação de Santander para Bradesco e Banco do Brasil**. Disponível em:

<<http://cielo.riweb.com.br/Show.aspx?IdMateria=pTTsQVYJQK4hx1YuVpYWWQ==>>
. Acesso em: 10 abr. 2016.

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive Capacity : A New Perspective on and

Innovation Learning. v. 35, n. 1, p. 128–152, 1994.

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. **Administrative Science Quarterly**, Technology, organizations, and innovation. v. 35, n. 1, p. 128–152, 1990.

DANNEELS, E. Disruptive Technology Reconsidered: A Critique and Research Agenda. **Journal of Product Innovation Management**, n. 1, p. 246–258, 2004.

DATAFOLHA. **Pesquisa: Mercado de Meios Eletrônicos de Pagamento - Ano VI.**

Disponível em:

<<http://www.abecs.org.br/app/webroot/files/media/7/6/0/b22af92330e3c5e830f69bee3e064.pdf>>.

DESS, G. G.; BEARD, D. W. Dimensions of organizational task environments. **Administrative Science Quarterly**, v. 29, n. 1, p. 52–73, 1984.

DUBOIS, A.; GIBBERT, M. From complexity to transparency : managing the interplay between theory , method and empirical phenomena in IMM case studies. **Industrial Marketing Management**, v. 39, n. 1, p. 129–136, 2010.

EASTON, G. Case research as a methodology for industrial networks: a Realist apologia. **IMP Conference (11th)**, v. 11, 1995.

ECONÔMICO, V. **Acordo põe fim à exclusividade.** Disponível em:

<<http://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/459496/noticia.htm?sequence=1>>. Acesso em: 27 mar. 2016.

EISENHARDT, K. M. **Building Theories from Case Study Research.** **Academy of Management Review**, 1989.

ÉPOCA NEGÓCIOS. **Com o fim da exclusividade nos cartões, logistas saem ganhando.** Disponível em:

<<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,EMI151977-16357,00-COM+O+FIM+DA+EXCLUSIVIDADE+NOS+CARTOES+LOJISTAS+SAEM+GANHANDO.html>>. Acesso em: 17 abr. 2016.

ESTADÃO. **Itaú e Mastercard se unem para operar nova rede de pagamento.**

Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,itaue-mastercard-se-unem-para-operar-nova-rede-de-pagamento-imp-,1652244>>. Acesso em: 17 abr.

2016.

FLICK, U. **An Introduction to Qualitative Research**. 4. ed. [s.l.] Sage Publications, 2009.

FOLHA ONLINE. **Ministério da Justiça abre processo contra Redecard por suposto abuso de poder**. Disponível em:

<<https://dialogospoliticos.wordpress.com/2009/07/17/ministerio-da-justica-abre-processo-contraredecad-por-suposto-abuso-de-poder/>>. Acesso em: 27 mar. 2016.

FORD, D. et al. Managing networks. **18th IMP Conference**, p. 1–22, 2002.

FORD, D.; HÅKANSSON, H. Competition in business networks. **Industrial Marketing Management**, v. 42, n. 7, p. 1017–1024, 2013.

GEMÜNDEN, H. G.; RITTER, T. **Relationships and networks in international markets** Kidlington, Oxford : Pergamon, , 1997.

GEPHART, R. P. Qualitative research and the academy of management journal. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 4, p. 454–462, 2004.

GHAURI, P. N.; FIRTH, R. The formalization of case study research in international business. **Der Markt**, v. 48, n. 1-2, p. 29–40, 2009.

GUMMESSON, E. **Qualitative Methods in Management Research**. [s.l.] Sage Publications, 2000.

GUMMESSON, E. Business in Networks, by Håkan Håkansson, David Ford, Lars-Erik Gadde, Ivan Snehota and Alexandra Waluszewski: Wiley, UK. **Journal of Business-to-Business Marketing**, v. 17, n. 3, p. 308–316, 2010.

HADID, M. F. **O IMPACTO DA INTERVENÇÃO GOVERNAMENTAL EM MERCADOS DE DOIS LADOS : O CASO DA INDÚSTRIA BRASILEIRA DE CARTÕES NO TRIÊNIO 2010-2012** Maíra Ferreira Hadid O i. [s.l.] Insper, 2013.

HÅKANSSON, H.; FORD, D. How should companies interact in business networks? **Journal of Business Research**, v. 55, n. 2, p. 133–139, 2002.

HÅKANSSON, H.; SNEHOTA, I. “No Business is an Island”. **Scandinavian Journal of Management Studies**, v. 4, n. 3, p. 187–200, 1989.

HALINEN, A.; TÖRNROOS, J.-Å. Using case methods in the study of contemporary

business networks. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 9, p. 1285–1297, 2005.

HILL, J.; MCGOWAN, P.; DRUMMOND, P. The development and application of a qualitative approach to researching the marketing networks of small firm entrepreneurs. **Qualitative Market Research: An International Journal**, v. 2, n. 2, p. 71–81, 1999.

HITE, J. M.; HESTERLY, W. S. The evolution of firm networks: from emergence to early growth of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 3, p. 275–286, mar. 2001.

HOANG, H.; ANTONCIC, B. Network-based research in entrepreneurship A critical review. **Journal of Business Venturing**, v. 18, n. 2, p. 165–187, 2003.

INFOMONEY. **Redecard e Cielo: apesar de fortes, resultados não serão principal driver das ações**. Disponível em:

<<http://www.infomoney.com.br/mercados/noticia/1769066/redecard-cielo-apesar-fortes-resultados-nao-serao-principal-driver-das>>. Acesso em: 27 mar. 2016.

JACK, S. et al. An entrepreneurial network evolving: Patterns of change. **International Small Business Journal**, v. 28, n. 4, p. 315–337, 26 ago. 2010.

JORNAL DO COMÉRCIO. **Mercado de adquirências segue regras do Banco Central**. Disponível em: <<http://www.abecs.org.br/noticia/mercado-de-adquircncias-segue-regras-do-banco-central>>. Acesso em: 3 abr. 2016.

KING, N.; CASSELL, C.; SYMON, G. **Essential guide to qualitative methods in organizational research**. 1. ed. [s.l.] Sage Publications, 2004.

KOKA, B. R.; MADHAVAN, R.; PRESCOTT, J. E. The evolution of interfirm networks: environmental effects on patterns of network change. **Academy of Management Review**, p. 721 – 733, 2006a.

KOKA, B. R.; MADHAVAN, R.; PRESCOTT, J. E. The evolution of interfirm networks: Environmental effects on patterns of network change. **Academy of Management Review**, v. 31, n. 3, p. 721–737, 2006b.

KVALE, S.; BRINKMANN, S. **Kvale e Brinkmann 2008 - Interviews_ Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing**. [s.l.] Sage Publications, 2009.

LARSON, A. Network Dyads in Entrepreneurial A Study of the Settings : of Governance Relationships Exchange. v. 37, n. 1, p. 76–104, 2015.

LEVINE, J. **Credit where it is Due: A Social History of Consumer Credit in America.** [s.l: s.n.].

LUKE, B.; KEARINS, K.; VERREYNNE, M.-L. Developing a conceptual framework of strategic entrepreneurship. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, v. 10.1108/13, n. 17, p. 314–337, 2011.

MARTINS, G. DE A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da Investigação Científica.** [s.l.] Editora Atlas, 2009.

MAUTHNER, N.; PARRY, O.; BACKETT-MILBURN, K. The data are out there, or are they? Implications for archiving and revisiting qualitative data. **Sociology**, v. 32, n. 4, p. 733–745, 1998.

MAYRING, P. Qualitative content analysis – research instrument or mode of interpretation. **The role of the researcher in qualitative psychology**, v. 2, n. 1, p. 139–148, 2002.

MÖLLER, K.; RAJALA, A. Rise of strategic nets - New modes of value creation. **Industrial Marketing Management**, v. 36, n. 7 SPEC. ISS., p. 895–908, 2007.

MORSE, J. M.; OLSON, K.; SPIERS, J. Verification Strategies for Establishing Reliability and Validity in Qualitative Research. **International Journal of Qualitative Methods**, v. 1, n. 2, p. 13–22, 2002.

MOUZAS, S.; FORD, D. Negotiating in networks: unleashing the power of options. **Journal of Customer Behaviour**, v. 2, n. 3, p. 347–364, 2003.

MOUZAS, S.; HENNEBERG, S.; NAUDÉ, P. Developing network insight. **Industrial Marketing Management**, v. 37, p. 167–180, 2008.

MOUZAS, S.; NAUDÉ, P. Network mobilizer. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 22, n. 1, p. 62–71, 2007.

PFEFF, J. Gerald R. Salancik Jeffrey Pfeffer er. **Management**, 1977.

POWELL, W. W.; KOPUT, K. W.; SMITH-DOERR, L. Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of learning in biotechnology.

Administrative Science Quarterly, v. 41, n. 1, p. 116–145, 1996.

RAMOS, C. **DEVELOPING NETWORK PICTURES AS A RESEARCH TOOL: CAPTURING THE OUTPUT OF INDIVIDUALS' SENSE-MAKING IN ORGANISATIONAL NETWORKS**. [s.l.] University of Bath, 2008.

REDECARD S.A. **EDITAL DE OFERTA PÚBLICA DE AQUISIÇÃO DE AÇÕES ORDINÁRIAS DE EMISSÃO DA REDECARD S.A.** Disponível em: <https://www.itau.com.br/_arquivosestaticos/itauBBA/Prospectos/Oferta_Publica_de_Aquisicao_de_Acoes_da_Redecard_-_Edital.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2016.

RITTER, T.; GEMÜNDEN, H. G. Network competence: Its impact on innovation success and its antecedents. **Journal of Business Research**, v. 56, n. 9, p. 745–755, 2003.

RITTER, T.; WILKINSON, I. F.; JOHNSTON, W. J. Measuring network competence: some international evidence. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 17, n. 2/3, p. 119–138, 2002.

RITTER, T.; WILKINSON, I. F.; JOHNSTON, W. J. Managing in complex business networks. v. 33, p. 175–183, 2004.

SLATER, S. F.; MOHR, J. J. Successful development and commercialization of technological innovation: Insights based on strategy type. **Journal of Product Innovation Management**, v. 23, n. 1, p. 26–33, 2006.

SNEHOTA, I.; HÅKANSSON, H. **Developing Relationships in business networks**. London: Routledge, 1995.

SPENCER, L. et al. Quality in Qualitative Evaluation : A framework for assessing research evidence A Quality Framework. **Social Research**, v. 108, n. 21/08/05, p. 170, 2003.

TERRA ONLINE. **Ministério vai apurar conduta anticompetitiva da VisaNet**. Disponível em: <<http://economia.terra.com.br/ministerio-vai-apurar-conduta-anticompetitiva-da-visanet,46f717a7adc4b310VgnCLD200000bbcceb0aRCRD.html>>. Acesso em: 27 mar. 2016.

TIKKANEN, H. The network approach in analyzing international marketing and

purchasing operations: a case study of a European SME's focal net 1992-95. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 13, n. 2, p. 109–131, 1998.

TURNBULL, P. et al. Interaction , relationships and networks in business markets : an evolving perspective. 2006.

UZZI, B. Social Structure and Competition in Interfirm Networks : The Paradox of Embeddedness. v. 42, n. 1, p. 35–67, 2015.

VAN WATERSCHOOT, W.; VAN DEN BULTE, C. The 4P Classification of the Marketing Mix Revisited. **American Marketing Association**, v. 56, n. 4, p. 83–93, 1992.

VISA. **Visa Annual Report 2015**.

WESTGREN, R.; KELLY, Z. Case study research methods for firm and market research. **Agribusiness**, v. 14, n. 5, p. 415–423, 1998.

WILKINSON, I. F.; YOUNG, L. C. Business Dancing: The nature and role of interfirm relations in business strategy. **Asia-Australia Marketing Journal**, v. 2, n. 1, p. 67–79, 1994.

WILSON, D. T.; JANTRANIA, S. Understanding the value of a relationship. **Asia-Australia Marketing Journal**, v. 2, n. 1, p. 55–66, 1994.

WOODSIDE, A. G.; WILSON, E. J. Case study research methods for theory building. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 18, n. 6, p. 493–508, 2003.

WUYTS, S. et al. Vertical Marketing Systems for Complex Products: A Triadic Perspective. **Journal of Marketing Research**, v. 41, n. 4, p. 479–487, 2004.

YIN, R. K. **Case study research: Design and methods**. 2 ed. ed. [s.l: s.n.].

ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. ABSORPTIVE CAPACITY : A REVIEW , RECONCEPTUALIZATION , AND EXTENSION. **Academy of Management Journal**, v. 27, n. 2, p. 185–203, 2002.

ANEXO A: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está convidado a participar como voluntário de uma entrevista conduzida por Marcelo Costa de Sousa, aluno do Mestrado Profissional em Administração do Insper, para colaborar na dissertação de mestrado. Mais instruções podem ser encontradas abaixo. Caso esteja de acordo e concorde em colaborar, segundo termos e condições abaixo, por favor, assine no espaço reservado.

Objetivo

Este estudo tem por objetivo entender como os choques regulatórios alteram a estrutura das relações entre empresas e de que forma as propriedades dos atores impactam o processo e o novo arranjo que será estabelecido nessa rede.

Sua participação

Consistirá em atender a uma entrevista, voluntariamente, com cerca de 30 minutos de duração, que poderá ser gravada ou transcrita, conforme sua preferência. O pesquisador poderá tomar notas durante a entrevista. Não existem respostas certas ou erradas, o foco da pesquisa é nas informações que você poderá compartilhar com o pesquisador. Você poderá se recusar a responder as perguntas ou suspender a sua resposta. Posteriormente à entrevista, você poderá pedir pela exclusão das suas informações, cancelando a sua participação.

A qualquer instante, o pesquisador poderá cancelar sua participação no estudo, sem prévio aviso ou justificativa

Confidencialidade

Seu anonimato será mantido. Suas informações somente serão acessadas pelo pesquisador, sendo mantidas em ambiente seguro.

Assinando este termo, você entende que esse estudo possui finalidade de pesquisa acadêmica, que os dados obtidos não serão divulgados, a não ser com prévia autorização, e que nesse caso será preservado seu anonimato, assegurando assim sua privacidade. O pesquisador providenciará uma cópia da transcrição da entrevista para seu conhecimento, caso seja solicitado. Além disso, você pode cancelar a sua

participação na pesquisa quando quiser e que você não receberá nenhum pagamento por esta participação.

Local e data

Assinatura do Entrevistado

Assinatura Pesquisador

ANEXO B: ROTEIRO DE ENTREVISTA

Introdução

1. Boas-vindas e explicações (*briefing*)
 - a. Apresente-se. Forneça dados de contato, para que seja feito posteriormente, caso necessário.
 - b. Estabelecer empatia com entrevistado (linguagem corporal).
 - c. Estabeleça posição de aprendizagem no processo (ignorância e vontade de aprender).
 - d. Explique que a entrevista possui somente intuito acadêmico.
 - e. Lembre o entrevistado sobre o formulário de consentimento.
 - f. Explique o formato da entrevista.
 - g. Indique quanto tempo pretende dedicar à entrevista
2. Introdução do tópico
 - a. Lembre o entrevistado sobre o tema da entrevista
 - b. Qual o envolvimento do entrevistado no assunto?

Bloco Principal

3. A empresa busca informações externas de mercado no dia a dia? Como é feito?
4. Há algum tipo de incentivo aos colaboradores para estarem atentos aos movimentos de mercado?
5. As fontes de informações são as mesmas dos últimos 5 anos? Se não, o que mudou?
6. Existem estruturas que se dedicam a "*scanning*" o mercado?
7. De que forma a empresa difunde notícias e informações de mercado?
8. Sabemos que nos últimos anos, a indústria de meios de pagamentos no Brasil vem sofrendo grandes mudanças, a começar pela abertura do mercado de aquisição em 2010. De alguma forma vocês mapearam e anteviram esse movimento? Como?
9. A empresa estava preparada quando a alteração aconteceu? A leitura prévia de mercado ajudou nesse processo?

10. Quais as principais decisões e investimentos foram tomados naquele momento?
11. Além desse movimento, você se lembra de outros? (em caso afirmativo, explorar as mesmas perguntas: como mapearam, como a empresa se preparou, etc).
12. Ainda a respeito da forma com que a empresa acompanha o mercado e utiliza as informações para tomada de decisões. De alguma forma, a empresa estimula a troca de informações de mercado entre os colaboradores (ex workshops, palestras, informativos por escrito, oficinas de inovação, treinamentos)?
13. A empresa promove discussões abertas (com indivíduos de fora da organização) sobre tendências do mercado?
14. Em caso afirmativo, como acontece? Qual público costuma frequentar? Com objetivo da empresa em fazê-lo?
15. Em caso negativo, por que não? (Entender se é um viés de proteção de informação para manutenção de vantagem competitiva ou apenas não entendem que agregue valor ou algo do tipo).
16. A mudança na rede ocasionada pela abertura do mercado de aquisição, gerou uma necessidade de novos relacionamentos ou adequação nos relacionamentos existentes. Como foram os primeiros passos para interagir com novas empresas ou adequar os relacionamentos?
17. De que forma a empresa conduz esse tipo de aproximação?
18. Nas conversas iniciais os envolvidos tinham claro e bem definido quais seriam os objetivos daquele novo relacionamento?
19. Existe alguma área responsável por garantir que o relacionamento e as trocas estão acontecendo conforme acordado? Existem políticas?
20. Antes de se estabelecer o novo relacionamento, havia um planejamento claro de onde vocês gostariam de chegar? Avaliando hoje, passada a mudança, os objetivos foram alcançados?
21. Havia definição de papéis e responsabilidades?
22. Como vocês selecionaram as pessoas que estariam na linha de frente desses novos relacionamentos, ou seja, no dia a dia das trocas entre as empresas?
23. A empresa estabeleceu *KPIs* para esse relacionamento? Havia algum *milestone* para identificar se as coisas estavam indo conforme planejado?

24. Com relação aos conhecimentos técnicos específicos a abertura de mercado da adquirência, vocês tinham indivíduos com esse tipo de conhecimento alocado diretamente no relacionamento entre as empresas ou os alocavam em áreas de suporte?
25. Para esses novos ou reformulados relacionamentos, quais características sociais vocês buscaram nos indivíduos que conduziram essas interações?
26. A respeito da abertura de mercado de adquirência, como era antes?
27. Havia algum desejo de mudança? A estrutura de mercado antes da abertura causava algum incômodo ou dificuldade para executar os planos e desafios da empresa?
28. Ainda a respeito de antes da abertura de mercado, a empresa, no relacionamento com os demais membros do arranjo, conhecia bem a rede como um todo?
29. Era possível dizer quais as principais dificuldades e preocupação dos demais membros?
30. Como vocês captavam essas informações?
31. Levavam em consideração de alguma forma para o planejamento interno?
32. Para se adequarem a abertura de mercado, quais foram as principais iniciativas de relacionamento que a empresa tomou?
33. Quais os principais acordos propostos?
34. De onde partiu a iniciativa?
35. Como foi recebida pelos demais membros?
36. Quais contrapropostas houveram?
37. Qual acabou sendo o acordo final?
38. Era a melhor alternativa disponível para a empresa?
39. Ainda durante as adequações a abertura de mercado, como eram as expectativas a respeito do acordo recém-fechado?
40. Havia alguma tensão ou receio com alguma parte em específico? Por que?
41. Como vocês trabalham para manter o acordo estabelecido?
42. A manutenção é algo que todas as partes se dedicam?

ANEXO C: EXEMPLO DE ENTREVISTA TRANSCRITA

1. A empresa busca informações externas de mercado no dia a dia? Como é feito?

Sim, a empresa tem áreas específicas de monitoramento do mercado, que chamamos de inteligência de mercado. Não consigo afirmar que toda a empresa tem acesso e visibilidade de todos os estudos e discussões que essas áreas geram. O que temos em grande escala são e-mails corporativos, como clipping de notícias de mercado e novidades do mercado financeiro. Esse tipo de material é enviado para grande parte dos funcionários aproximadamente 1 vez por mês.

2. Há algum tipo de incentivo aos colaboradores para estarem atentos aos movimentos de mercado?

Não conheço nenhum incentivo formal exceto meta de market share para toda área. No mínimo a performance do mercado as pessoas deveriam estar acompanhando, uma vez que isto está nos contratos de meta

3. As fontes de informações são as mesmas dos últimos 5 anos? Se não, o que mudou?

As áreas de inteligência de mercado vêm se especializando cada vez mais. Trabalham com as principais fontes do mercado.

4. Existem estruturas que se dedicam a "scanning" o mercado?

Sim. Temos time dedicado a isso.

5. De que forma a empresa difunde notícias e informações de mercado?

Comunicação corporativa via e-mails e revistas.

6. Sabemos que nos últimos anos, a indústria de meios de pagamentos no Brasil vem sofrendo grandes mudanças, a começar pela abertura do mercado de aquisição em 2010. De alguma forma vocês mapearam e anteviram esse movimento? Como?

Foi um movimento previamente comunicado pelo regulador. De certa forma era possível que todos do mercado soubessem o que estava por vir. No final das contas, nós combinamos como seria e ninguém foi pego de surpresa.

7. A empresa estava preparada quando a alteração aconteceu? A leitura prévia de mercado ajudou nesse processo?

Como disse, era um movimento que foi previamente comunicado, aconteceu uma grande mobilização e esforço no sentido de atender o combinado. Os times trabalharam e entregaram. Conhecer o mercado sempre ajuda. Ajudou mais nos pontos estratégico.

8. Quais as principais decisões e investimentos foram tomados naquele momento?

Não tínhamos muita opção, precisava fazer na data acordada. Queríamos ser o mais eficiente possível, mas a organização se mobilizou para que fosse entregue no prazo e para isso investiu tempo e os recursos necessário.

9. Ainda a respeito da forma com que a empresa acompanha o mercado e utiliza as informações para tomada de decisões. De alguma forma, a empresa estimula a troca de informações de mercado entre os colaboradores (ex workshops, palestras, informativos por escrito, oficinas de inovação, treinamentos)?

A empresa investe muito em treinamento para seus funcionários, porém na maioria das vezes o foco não é de acompanhar mercado...costumam ser mais técnicos. Temos também eventos pontuais como palestras e seminários.

10. A empresa promove discussões abertas (com indivíduos de fora da organização) sobre tendências do mercado?

Da mesma forma, eventualmente temos eventos pontuais. Há eventos institucionais, como APIMEC e divulgação de resultado. Ali, falamos bastante do mercado, nossas expectativas, o que estamos mirando e as pessoas tem possibilidade de perguntar e debater conosco.

11. Em caso negativo, por que não? (Entender se é um viés de proteção de informação para manutenção de vantagem competitiva ou apenas não entendem que agregue valor ou algo do tipo).

Dependendo do nível do debate, é complicado ficar abrindo para o mercado e se o debate for muito superficial, não vejo muitos ganhos nem para o banco nem para o público

12. A mudança na rede ocasionada pela abertura do mercado de aquisição, gerou uma necessidade de novos relacionamentos ou adequação nos relacionamentos existentes. Como foram os primeiros passos para interagir com novas empresas ou adequar os relacionamentos?

Somos parceiros comerciais da Visa e Mastercard há anos e na ABECs estamos sentados com os outros emissores e credenciadores...daí não tem segredo... é até difícil falar que tivemos que iniciar a interagir com novas empresas. Sempre tivemos relacionamento com todas as principais empresas do mercado. Nós como emissores temos no nosso dia a dia principalmente o relacionamento com as bandeiras, temos até uma superintendência para cuidar disso.

13. Nas conversas iniciais os envolvidos tinham claro e bem definido quais seriam os objetivos daquele novo relacionamento?

Da nossa parte, as mudanças que levamos para mesa de negociação eram bastante claras e sabíamos o que queríamos com elas. Claro que as outras partes, por serem instituições grandes e com experiência nesse mercado também imaginavam quais seriam os movimentos propostos.

14. Existe alguma área responsável por garantir que o relacionamento e as trocas estão acontecendo conforme acordado? Existem políticas?

Como disse, temos uma área dedicada a cuidar do relacionamento com as bandeiras. Essa equipe trata das negociações de contrato, apurações contábeis, pendências financeiras, novas soluções e tudo que pudermos imaginar que um emissor e uma bandeira precisem alinhar.

15. Antes de se estabelecer o novo relacionamento, havia um planejamento claro de onde vocês gostariam de chegar? Avaliando hoje, passada a mudança, os objetivos foram alcançados?

Como o movimento foi previamente anunciado pelo regulador, com a data de quando a alteração aconteceria e tudo mais, nós acabamos tendo tempo para avaliar as possibilidades, fazer conta e negociar. Mas nossa posição sempre foi de manter nossa posição de liderança, com uma performance consistente, rentável e sustentável. É esse nosso mindset em todos os deals.

16. Havia definição de papéis e responsabilidades?

Os papéis e responsabilidades para capturar uma transação com cartão não tem segredo, cada um atua em uma parte do processo e não foi diferente na abertura de mercado. Alinhamento nunca é demais, mas cada um sabia onde teria que trabalhar.

17. Como vocês selecionaram as pessoas que estariam na linha de frente desses novos relacionamentos, ou seja, no dia a dia das trocas entre as empresas?

Na área de relacionamento com bandeiras, temos um time com skills de relacionamento e negociação na linha de frente e temos também pessoas que conhecem muito dos processos e procedimentos operacionais que temos.

18. A empresa estabeleceu KPIs para esse relacionamento? Havia algum milestone para identificar se as coisas estavam indo conforme planejado?

Sim, sem dúvida. Foi um projeto grande, acompanhado de perto por várias áreas. Muitas reuniões de status de projeto dentro da empresa e fora também.

19. A respeito da abertura de mercado de adquirência, como era antes?

Antes o mercado era dividido entre 2 grandes adquirentes, a Visanet e Redecard. A Visanet tinha exclusividade da Visa e a Redecard da Mastercard. Nós como acionistas da Redecard nos preocupávamos em estar sempre aumentando a base de Mastercard, mas o mercado estava muito mais na mão dos adquirentes, que deveriam credenciar o máximo de estabelecimento possível e os estabelecimentos, que queriam aceitar cartão, deveriam ter contrato com as duas adquirentes.

20. Havia algum desejo de mudança? A estrutura de mercado antes da abertura causava algum incômodo ou dificuldade para executar os planos e desafios da empresa?

A abertura de mercado era importante. Tinha que acontecer. Sabíamos que navegaríamos em um ambiente mais desafiador, mas tudo convergia para isso. Com o mercado fechado dificilmente teríamos a expansão que tivemos nos últimos anos nesse setor.

21. Ainda a respeito de antes da abertura de mercado, a empresa, no relacionamento com os demais membros do arranjo, conhecia bem a rede como um todo?

O mercado sempre esteve muito acessível, fosse porque operamos em grande escala, o que nos faz interagir com as principais empresas ou porque tínhamos colegas daqui que estavam em outras empresas.

22. Era possível dizer quais as principais dificuldades e preocupação dos demais membros?

Acompanhando indicadores de mercado, divulgação de resultado e no dia a dia era possível imaginar onde o bicho pegava. Evidente que os concorrentes não escancaravam onde estavam patinando, mas dava para ter uma ideia da fraqueza de cada um

23. Levavam em consideração de alguma forma para o planejamento interno?

Nada muito específico. Sabíamos das nossas dificuldades e oportunidades e trabalhávamos nela.... Até por ser líder de mercado a estratégia nunca foi muito a de explorar os problemas dos concorrentes e sim identificar o que nossos clientes precisavam e entregar aquilo com excelência. No limite, usávamos uma coisa ou outra para empacotar nas negociações... (como assim?) Se sabíamos que uma determinada bandeira estava buscando crescer share em determinado segmento, utilizávamos aquilo a nosso favor oferecendo formas que ela conseguiria avançar naquele sentido desde que flexibilizavam algum item no contrato que fosse comercialmente interessante para nós.

24. Para se adequarem a abertura de mercado, quais foram as principais iniciativas de relacionamento que a empresa tomou?

Além do óbvio que era se organizar para fazer os relacionamentos que antes não existiam que era Rede com Visa e Cielo com Mastercard, precisávamos nos preparar para um ambiente mais competitivo, onde detalhes poderiam fazer a diferença e em um mercado em plena expansão, qualquer vacilo poderia representar alguns pontos percentuais de perda de market share. Como emissor das principais bandeiras e com a aceitação de ambas praticamente igual, tivemos oportunidade de fazer boas parcerias com as bandeiras.

25. Quais os principais acordos propostos?

Sem dúvida o fechamento de capital da Redecard e as boas negociações que conseguimos com a Mastercard que nos fizeram ter condição de ser bastante autônomos em nossa estratégia.

26. De onde partiu a iniciativa?

Fechar o capital da Rede foi uma decisão nossa. A aproximação com a Mastercard é difícil dizer porque acabou sendo um movimento natural e pensando pelas duas partes. Pelo histórico, já éramos bem próximos deles e a nova realidade depois de 2010 nos impôs um desafio que sabíamos que íamos precisar deles como parceiros e eles de nós;

27. Quais contrapropostas houveram?

Para os dois casos? No fechamento de capital da Redecard muita contraproposta de todo jeito possível e imaginável apareceram. Natural porque com milhares de diferentes acionistas, as opiniões e intensões são das mais difusas.

Já com a Mastercard era questão contratual de negócio entre as partes. Muita conta, muitos cenários e projeções buscando um equilíbrio para o mercado e para manter nossa estratégia.

28. Qual acabou sendo o acordo final?

Os acionistas aceitaram a oferta feita pelas ações circulantes da Redecard e a partir de então assumimos o controle integralmente. Com a Mastercard foram diversos

pontos, muitos deles confidenciais, porém no final das contas chegamos em um acordo que alavancou o resultado para todos nós.

29. Ainda durante as adequações a abertura de mercado, como eram as expectativas a respeito do acordo recém-fechado?

A expectativa era que teríamos que pensar o mercado de uma forma diferente da que estávamos acostumados a pensar. Seria uma corrida por diferenciação, novos entrantes, redução das margens e também de muito crescimento e dinheiro novo circulando, o que é muito bom.

30. Havia alguma tensão ou receio com alguma parte em específico? Por que?

Acredito que o ponto que olhamos mais de perto, pensando na Rede, era como ver esse novo desafio como oportunidade para retomar market share e alinhar as estratégias de emissor e adquirente, conseguindo manter nossa posição de líder de mercado.

31. Como vocês trabalham para manter o acordo estabelecido?

Muita coisa é contratual, só que mais do que isso, como eu falei, é bom para as duas partes. Mas é claro que estamos sempre olhando os resultados disso tudo, como estamos caminhando com nossa estratégia e sempre reavaliando se faz sentido continuar ou não. Há bastante gestão e pensamento estratégico envolvido.

ANEXO D: TEMPLATE INICIAL

- 1) A REDE ANTES
 - a) Atores envolvidos
 - b) Regulação
- 2) O CHOQUE REGULATÓRIO
 - a) Primeiras leituras da mudança
- 3) PROCESSO DE MUDANÇA
 - a) Principais movimentos
 - b) Motivação dos principais movimentos
 - c) Relacionamentos criados
 - d) Relacionamentos desfeitos
- 4) A NOVA REDE RECONFIGURADA
 - a) O que mudou
 - b) Implicações para o mercado
- 5) CAPACIDADE DE ABSORÇÃO
 - a) Fontes Externas e Complementares
 - b) Experiência
 - c) Gatilhos de Ativação
 - d) Mecanismos de Integração Social
 - e) Apropriabilidade
- 6) COMPETÊNCIAS DE REDE
 - a) Tarefas Específicas de Relacionamento
 - b) Tarefas Cross de Relacionamento
 - c) Qualificações Especialistas
 - d) Qualificações Sociais
- 7) MOBILIZAÇÃO DE ATORES
 - a) Contexto
 - b) Conhecimento da Rede
 - c) Propor novas iniciativas
 - d) Acordo
 - e) Contrato Social
 - f) Manutenção