

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

DANIEL D'ANDREA

**MUDANÇA NO MODELO DE NEGÓCIO, PERCEPÇÃO DE VALOR DOS
CLIENTES E SEUS REFLEXOS NA APROPRIAÇÃO DE VALOR: um estudo no
setor de cartões de crédito.**

SÃO PAULO

2016

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

DANIEL D'ANDREA

**MUDANÇA NO MODELO DE NEGÓCIO, PERCEPÇÃO DE VALOR DOS
CLIENTES E SEUS REFLEXOS NA APROPRIAÇÃO DE VALOR: um estudo no
setor de cartões de crédito.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientadora: Profa. Dra. Dimária Silva e Meirelles

SÃO PAULO

2016

D178m D'Andrea, Daniel

Mudança no modelo de negócio, percepção de valor dos clientes e seus reflexos na apropriação de valor: um estudo no setor de cartões de crédito / Daniel D'Andrea - 2016.

161 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas)
Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2016.

Orientação: Prof. Dr. Dimária Silva e Meirelles

Bibliografia: f. 105-114

1. Mudança do modelo do negócio. 2. Percepção de valor.
3. Proposta de valor. 4. Apropriação de valor. 5. Cartão de crédito. I. Título.

CDD 332.765

DANIEL D'ANDREA

**MUDANÇA NO MODELO DE NEGÓCIO, PERCEPÇÃO DE VALOR DOS
CLIENTES E SEUS REFLEXOS NA APROPRIAÇÃO DE VALOR: um estudo no
setor de cartões de crédito.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Walter Bataglia
Universidade Presbiteriana Mackenzie

Prof. Dr. Diógenes de Souza Bido
Universidade Presbiteriana Mackenzie

Profa. Dra. Carla Sofia Dias Moreira Ramos
Insper Instituto de Ensino e Pesquisa

REITOR DA UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE
PROFESSOR DOUTOR BENEDITO GUIMARÃES AGUIAR NETO

PRÓ-REITORA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROFESSORA DOUTORA HELENA BONITO COUTO PEREIRA

COORDENADORA GERAL DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU*
PROFESSORA DOUTORA MARIA CRISTINA TRIGÜERO VELOZ TEIXEIRA

DIRETOR DO CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
PROFESSOR DOUTOR ADILSON ADERITO DA SILVA

**COORDENADOR DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DE EMPRESAS**
PROFESSOR DOUTOR WALTER BATAGLIA

À Patrícia, à Ana Vitória e ao Felipe.

AGRADECIMENTOS

A realização desta obra, um processo de mais de dois anos, só foi possível graças ao apoio e incentivo de minha família e de muitos amigos.

Agradeço à minha esposa Patrícia e aos meus filhos Ana Vitória e Felipe pelo apoio, compreensão e paciência durante os últimos dois anos.

Aos meus pais, pelo apoio sempre incondicional às minhas iniciativas, e aos meus irmãos Rafael, meu grande incentivador para esse projeto, e Marcos, que sempre estiveram ao meu lado.

À d. Lourdes, pelo carinho e apoio espiritual.

Aos meus sócios e amigos, Louis Philippe, Fábio e Adriana, que não só me apoiaram, como também compreenderam minhas ausências ao escritório em função das atividades envolvendo o mestrado.

À profa. Dimária, minha orientadora, que muito me ajudou desde o início dessa jornada.

Ao Max, Esteban e Emanuel, que me incentivaram e se colocaram sempre à disposição para o que fosse necessário à realização desta dissertação.

Ao Luiz Otávio, cuja cooperação foi fundamental para o atingimento dos resultados deste trabalho.

Aos meus colegas de classe, pelo companheirismo e amizade.

Aos professores do Programa de Pós-graduação *Stricto Sensu*, pela dedicação e comprometimento com nossa formação.

Aos funcionários do Mackenzie, pela sempre presente disponibilidade e cordialidade em ajudar-nos.

À CAPES, pela bolsa de pesquisa concedida.

Ao meu avô Armando, pelo exemplo de que nunca é tarde para se iniciar algo. Suas diversas histórias de recomeço, como começar a pintar quadros aos 80 anos e escrever seu primeiro livro aos 100, me inspiraram profundamente.

À Deus, que me dá sempre saúde, motivação e sabedoria para seguir meu caminho.

Valeu a pena? Tudo vale a pena
Se a alma não é pequena.
Quem quer passar além do Bojador
Tem que passar além da dor.
Deus ao mar o perigo e o abismo deu,
Mas nele é que espelhou o céu.

Trecho de *Mar português* – **Fernando Pessoa**

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo principal a análise do impacto da mudança do modelo de negócio, principalmente da proposta de valor, sobre a percepção de valor dos clientes e, conseqüentemente, seus reflexos sobre a apropriação de valor por parte da empresa. Tem ainda como objetivos secundários, o entendimento das mudanças ocorridas no modelo de negócio e seus eventuais impactos sobre os outros elementos do modelo de negócio. O estudo foi conduzido no setor de cartões de crédito brasileiro e foi realizado por meio de três técnicas metodológicas distintas: i) entrevistas com empresas e especialistas do setor; ii) *surveys on-line* com clientes de uma administradora de cartões de crédito (buscando verificar a percepção de valor antes e depois da mudança do modelo de negócio); e iii) análise de dados secundários transacionais da base de clientes da administradora, também em dois momentos, antes e depois da mudança. Os resultados encontrados não só comprovaram as duas hipóteses do trabalho (a mudança do modelo de negócio impacta a percepção de valor e também a apropriação de valor), como deram uma indicação quantitativa do grau da mudança da percepção e da apropriação de valor, antes e depois da mudança do modelo de negócio. Além disso, as entrevistas realizadas trouxeram relevantes achados sobre o processo de mudança do modelo de negócio no setor de cartões de crédito, bem como os principais desafios enfrentados. Tais achados contribuem de forma significativa ao campo dos estudos em modelos de negócio e percepção de valor, como também fornecem aprendizados e implicações práticas às empresas do setor.

Palavras-chave: Mudança do modelo de negócio. Percepção de Valor. Proposta de valor. Apropriação de valor. Cartão de crédito.

ABSTRACT

The main objective of this work is to analyse the impact caused by business model changes, mainly regarding the value proposition, over the clients' perceived value, and consequently, its effect upon the captured value for the company. In addition, it has the further following objectives: the understanding of business model changes, and their impacts on other business model elements. The study was conducted in the Brazilian credit card sector and was designed and developed using three different methodological techniques: i) interviews with companies and with market experts; ii) on-line surveys with clients of a credit card operator (for measuring the clients's perceived value before and after the change); and iii) a secondary data analysis also conducted with credit card operator clients, comparing the usage patterns in two periods (before and after the change). The findings not only confirmed the two proposed research hypothesis (a business model change impacts the clients' perceived value and also the value captured by the company), but also gave a quantitative indication of the degree of impact. Apart from this, the interviews revealed relevant findings about the business model change process in the sector, as well as the main challenges faced by companies. These findings provide a significant contribution for the research field of business models and perceived value, and further reveal useful lessons and practical implications for all those involved in these areas.

Keywords: Business model change. Perceived value. Value proposition. Value capture. Credit card.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Interesse pelo tema “modelo de negócio”.....	23
Figura 2: Canvas: Quadro de Modelo de Negócios de Osterwalder e Pigneur (2010).	30
Figura 3: Modelo Conceitual.....	50
Figura 4: Quantidade de observações a cada passo do procedimento adotado para limpeza e tratamento da base.....	62
Figura 5: AFE e Gráfico <i>Scree Plot</i>	63
Figura 6: Figura 6: AFE com extração de 2 fatores.	64
Figura 7: Análise de Confiabilidade.....	65
Figura 8: Test-t para as médias de Percepção.	66
Figura 9: Resumo das variáveis categóricas.....	68
Figura 10: Esquema do mercado de cartões de crédito.	80
Figura 11: Esquema do mercado: operações do tipo <i>private label</i> e <i>open private</i>	83
Figura 12: Evolução da Percepção - <i>box plot</i> e histograma.	93
Figura 13: Gráficos <i>box plot</i> de Percepção vs variáveis categóricas.....	95
Gráfico 1: Ocorrências do termo “modelo de negócio” e termos similares em periódicos acadêmicos e nos jornais “O Estado de S. Paulo” e “ <i>The New York Times</i> ”.....	21
Gráfico 2: Evolução do volume de transações com cartões de crédito no Brasil.....	81
Gráfico 3: Distribuição de clientes por faixa de uso mensal em valor (R\$).....	97
Gráfico 4: Valor de uso mensal (R\$) por faixa de clientes (decis).	98
Quadro 1: Seleção de definições do termo Modelo de Negócio.	26
Quadro 2: Definições selecionadas de Proposta de Valor.....	32
Quadro 3: Visões de autores selecionados sobre a Mudança do Modelo de Negócio.	38

Quadro 4: Definições, componentes, forças e limitações das abordagens de Valor ao Cliente.	45
Quadro 5: Perfil dos Entrevistados.....	54
Quadro 6: Escala original e adaptada.....	59
Quadro 7: Matriz de Amarração.....	72
Quadro 8: Principais fatores que contribuem para o uso de um cartão de crédito.	74
Quadro 9: Atributos valorizados pelos clientes em um cartão de crédito.	75
Quadro 10: Principais Aspectos de cada tipo de operação.....	85
Quadro 11: Principais aspectos motivadores do início de operações com cartões <i>private label</i> e com bandeira e desafios à implantação.....	89
Quadro 12: Fases da trajetória de “vida” de uma administradora de cartões de crédito.	91

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Ocorrências do termo “modelo de negócio” e termos similares em periódicos acadêmicos revisados por pares.	20
Tabela 2: Indicadores de cartão de crédito no mundo.	77
Tabela 3: Resumo das variáveis numéricas.	94
Tabela 4: Principais indicadores da base transacional.	97
Tabela 5: Evolução dos indicadores transacionais da base de dados (uso <i>on us</i>).	99
Tabela 6: Comparação da base transacional com indicadores de mercado.	99

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
2 ESTRUTURA DO TRABALHO	18
3 REFERENCIAL TEÓRICO	19
3.1 MODELOS DE NEGÓCIO.....	19
3.1.1 Definições e Dimensões	23
3.2 PROPOSTA DE VALOR.....	30
3.3 MUDANÇAS EM MODELOS DE NEGÓCIO.....	33
3.4 PERCEPÇÃO DE VALOR	39
3.4.1 Abordagem de Benefício-Sacrifício.....	41
3.4.2 Abordagem do modelo de cadeias meios-fim	42
3.4.3 Abordagem Experiencial.....	43
3.5 CRIAÇÃO DE VALOR, PERCEPÇÃO DE VALOR E APROPRIAÇÃO DE VALOR.....	46
4 MODELO CONCEITUAL	50
5 METODOLOGIA	52
5.1 ABORDAGEM E ESTRATÉGIA DE PESQUISA.....	52
5.2 PESQUISA EXPLORATÓRIA QUALITATIVA.....	53
5.2.1 Sujeito da Pesquisa.....	53
5.2.2 Desenho do Instrumento de Pesquisa e Coleta de Dados.....	54
5.2.3 Tratamento e Análise dos Dados.....	55
5.3 PESQUISA QUANTITATIVA <i>SURVEY</i>	57
5.3.1 Sujeito da Pesquisa Quantitativa <i>Survey</i>	57

5.3.2 Desenho do Instrumento e Coleta de Dados da Pesquisa Quantitativa <i>Survey</i>	57
5.3.3 Tratamento e Análise dos Dados.....	61
5.4 ANÁLISE QUANTITATIVA DE DADOS SECUNDÁRIOS	69
5.4.1 Sujeito da Pesquisa.....	69
5.4.2 Desenho do Instrumento e Coleta de Dados	69
5.4.3 Tratamento e Análise de Dados.....	70
5.5 MATRIZ DE AMARRAÇÃO	71
6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	73
6.1 O SETOR DE CARTÕES DE CRÉDITO	73
6.1.1 Fatores que contribuem para o uso do cartão de crédito e atributos valorizados	73
6.1.2 Panorama mundial do mercado	76
6.1.3 O funcionamento da indústria	78
6.1.4 O mercado de cartões de crédito no Brasil.....	80
6.2 MODELO DE NEGÓCIO ORIGINAL, MUDANÇA DA PROPOSTA DE VALOR E REFLEXOS SOBRE OS DEMAIS ELEMENTOS DO MODELO	84
6.3 IMPACTO DA MUDANÇA DO MODELO DE NEGÓCIO SOBRE A PERCEPÇÃO DE VALOR DO CLIENTE	92
6.4 IMPACTO DA MUDANÇA DA PROPOSTA DE VALOR SOBRE A APROPRIAÇÃO DE VALOR POR PARTE DA EMPRESA.....	96
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	101
7.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	103
7.2 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	104
8 REFERÊNCIAS	105
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	115
APÊNDICE B – TERMO DE AUTORIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS.....	117
APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO <i>SURVEY ON-LINE</i> : ANTES DA MUDANÇA.....	118

APÊNDICE D – QUADRO RESUMO DAS ENTREVISTAS.....	137
APÊNDICE E – ANÁLISE MULTIVARIADA (ANOVA – <i>MULTI-WAY</i>): RELAÇÃO ENTRE VARIÁVEIS E PERCEPÇÃO DE VALOR.....	160
APÊNDICE F – RESUMO NUMÉRICO DAS BASES DE DADOS DE USO – MESES DE SETEMBRO DE 2014 E 2015.	161

1 INTRODUÇÃO

Um modelo de negócio descreve a lógica da empresa, a forma como ela opera e como cria valor para seus *stakeholders* (CASADESUS-MASANELL; RICART, 2010), ou como definido por Teece (2010), refere-se aos mecanismos que descrevem a arquitetura de criação, configuração e captura de valor empregados por determinada organização.

Um modelo de negócio é composto por uma série de elementos que se relacionam entre si (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010), articulando-se de uma forma dinâmica (DEMIL; LECOCQ, 2010). Parece haver certo consenso entre os autores de que, entre esses diversos elementos, é fundamental a escolha do público-alvo, o desenho da proposta de valor a ser oferecida aos clientes, a rede de valor configurada pela empresa e os aspectos financeiros, tanto relacionados às receitas, quanto aos custos (AL-DEBEI; AVISON, 2010).

Dentre os elementos que compõem o modelo de negócio, a proposta de valor (ou proposição - de valor) tem um papel central, uma vez que, a partir dela, o valor é criado a determinado grupo de clientes ao se atender suas necessidades (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). Assim, não existe negócio sem que haja uma proposta de valor (MORRIS *et al.*, 2005, p. 729). A proposta de valor expressa o conjunto de benefícios que uma empresa promete entregar a um determinado grupo de clientes (KOTLER; KELLER, 2011). No entanto, desde o ponto de vista do cliente, essa “proposta” é apenas percebida segundo critérios pessoais e subjetivos, de forma situacional e comparativa a outras opções disponíveis a ele (KOTLER, 1998; ZEITHAML, 1988; WOODRUFF, 1997; HOLBROOK, 1999; KLANAC, 2013), podendo assim ser percebida como superior, igual ou inferior às alternativas (LANNING, 1998).

Por outro lado, empresas têm um contínuo incentivo para mudar seus modelos de negócio a fim de explorar oportunidades de mercado, e para isso desenvolvem novas propostas de valor (DEMIL; LECOCQ, 2010). Adicionalmente, mudanças no ambiente em que as empresas operam tornam modelos de negócio obsoletos a uma frequência cada vez maior, fazendo com que sua mudança seja necessária (MULLER, 2014; DOZ; KOSONEN, 2010). Diante desse cenário, ao mudar-se o modelo de negócio, por melhor que seja o entendimento da empresa em relação a seu cliente-alvo, esta nunca terá a certeza, de antemão, de qual o impacto dessa

ação sobre a percepção do cliente, ou seja, se a nova proposta de valor será percebida como atrativa o suficiente para permitir a efetiva captura de valor. Expressando-se de outra forma, se o valor percebido será transformado em valor capturado. Entende-se daí que o valor é criado (ou cocriado) pela organização e pelos clientes (BRANDENBURGER; STUART, 1996; PITELIS, 2009). Entretanto, sua apropriação é determinada pelos clientes e não pelos fornecedores do produto ou serviço (KOTLER, 1998; KHALIFA, 2004; BOGDAN; IONA, 2008).

Como objetivo geral, este trabalho foca no entendimento de como uma mudança no modelo de negócio/proposta de valor afeta a percepção de valor do cliente e, conseqüentemente, como isso se reflete na apropriação de valor por parte da empresa. Diante dessa interface entre empresa e cliente para definição de valor, este trabalho propõe-se a responder a seguinte questão de pesquisa:

“A mudança no desenho do modelo de negócio impacta a percepção de valor dos clientes e se reflete na apropriação de valor por parte da empresa?”

A consecução desse objetivo está baseada nos seguintes objetivos específicos: i) entender as mudanças realizadas no modelo de negócio; ii) identificar os eventuais reflexos das mudanças na proposta de valor sobre os outros elementos do modelo de negócio; iii) compreender o impacto das mudanças do modelo de negócio sobre a percepção de valor dos clientes; e iv) analisar o impacto das mudanças no modelo de negócio e na percepção de valor do cliente sobre a apropriação do valor por parte da empresa.

Para isso, foram realizadas nesse estudo três etapas de investigação: uma qualitativa com empresas e especialistas do mercado, no intuito de entender as alterações na proposta de valor e seus impactos nos demais elementos do modelo de negócio; uma pesquisa via *e-mail* com clientes de uma administradora de cartões de crédito, a fim de que se pudesse medir de forma quantitativa o impacto da mudança no modelo de negócio sobre a percepção de valor dos clientes; e uma análise da base de dados de uso dos cartões em dois períodos, antes e depois da mudança do modelo de negócio, para que se verificasse os reflexos da mudança sobre a apropriação de valor da empresa.

As pesquisas foram realizadas no setor de cartões de crédito brasileiro, com especialistas de mercado e com uma administradora de cartões originalmente do tipo *private label* e que mudou para uma operação com bandeira, o que gerou impactos sobre sua configuração,

criação e captura de valor. Apesar de relativamente maduro, este segmento vem enfrentando sensíveis mudanças em tempos recentes em decorrência do surgimento de novos meios digitais de pagamento, à maior competição com instituições não financeiras, além da evolução do ambiente regulatório (CAPGEMINI; ROYAL BANK SCOTLAND, 2015). Adicionalmente, pelo fato de este meio de pagamento ter uma penetração expressiva na população de forma geral e de representar parcela significativa do consumo familiar (BACEN, 2014; ABECS, 2013), supõe-se que seu estudo seja relevante e de interesse amplo.

Para o desenvolvimento das pesquisas, partiu-se de duas hipóteses formuladas pelo autor:

H1: Alterações na proposta de valor impactam diretamente na percepção de valor dos clientes;

H2: Mudanças na proposta de valor impactam a apropriação do valor por parte da empresa.

Espera-se que os resultados do presente trabalho possam ajudar de alguma maneira no avanço dos estudos no campo de modelos de negócio, bem como na indústria de cartões de crédito.

2 ESTRUTURA DO TRABALHO

A primeira parte do trabalho traz o referencial teórico que embasa a consecução do estudo. Nessa parte são discutidos os principais conceitos e definições referentes aos temas estudados: i) modelo de negócio, suas origens, definições e dimensões; ii) a proposta de valor e a mudança em modelo de negócio; iii) a percepção de valor, suas definições e principais abordagens; e iv) a articulação entre criação de valor, percepção de valor e apropriação de valor.

A seção seguinte apresenta o modelo conceitual proposto para este trabalho. Na sequência são explicados os procedimentos metodológicos empregados (sujeitos da pesquisa, instrumentos de coleta de dados, tratamento e análises dos dados), bem como a matriz de amarração teórica.

A seguir são apresentados os resultados das pesquisas e as discussões envolvendo os achados. No início dessa seção são apresentados os fatores que contribuem para o uso do cartão de crédito e seus principais atributos valorizados pelos clientes, baseado nos trabalhos de diversos autores que já escreveram sobre o tema. Adicionalmente, essa seção traz também uma breve descrição do setor de cartões de crédito, sendo apresentado um panorama geral do mercado de cartões de crédito mundial e do Brasil em particular, além de pontuar suas principais características e atores envolvidos.

A penúltima seção é dedicada às considerações finais do estudo, pontuando algumas de suas limitações, bem como apresentando sugestões de pesquisas futuras no campo.

A última seção traz todas as referências bibliográficas que subsidiaram o desenvolvimento deste trabalho.

Por fim, os Apêndices, que complementam pontos relevantes tratados no estudo.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 MODELOS DE NEGÓCIO

De acordo com Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005), as origens do termo remontam ao final da década de 1950, quando apareceu pela primeira vez em um artigo acadêmico de Bellman *et al.* em 1957 e, logo em seguida, em 1960, no título do artigo “*Educators, Electrons, and Business Models: a problem in synthesis*”, de J.M. Gardner. Também Drucker (1998) já preconizava que um bom modelo deveria prover respostas a duas perguntas: quem é o cliente e o que ele valoriza; e qual a lógica econômica subjacente que explica como se pode entregar valor para o cliente a um custo apropriado. Joia e Ferreira (2005) vão um pouco mais longe no tempo ao enxergar o embrião do que mais tarde foi chamado de modelo de negócio nos trabalhos de Schumpeter de 1934 e 1950. Tais autores também atrelam o tema ao trabalho de Gardner (1960), em que o termo descreve as características do negócio, de Hoffman (1962), significando “tipos de negócio”, e de Stanford (1972), que o relaciona à modelagem do ambiente de negócios.

Apesar de toda empresa possuir um modelo de negócio de forma explícita ou implícita (TEECE, 2010), sua conceituação e utilização mais destacada só passaram a ser amplamente difundidas e aprofundadas a partir do final dos anos 1990, impulsionadas pelo surgimento e avanço dos negócios baseados em internet e em novas tecnologias para *e-commerce* (DEMIL; LECOCQ, 2010; AL-DEBEI; AVISON, 2010; DOGANOVA; EYQUEM-RENAULT, 2009; OSTERWALDER, PIGNEUR; TUCCI, 2005; CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002; TIMMERS, 1998), que apresentam como características principais a alta conectividade, o foco nas transações, a importância das informações e das redes, o alto alcance e riqueza de detalhes de informações, e o volume de pessoas e produtos que podem ser acessados de forma rápida e barata (AMIT; ZOTT, 2001). Adicionalmente, a globalização, a desregulamentação e as mudanças tecnológicas enfrentadas desde então por muitas indústrias (CASADESUS-MASANELL; RICART, 2010) também alavancaram o desenvolvimento do tema. Teece (2010) inclui ainda como fatores que ajudaram tal avanço, o surgimento da economia do conhecimento e a reestruturação da indústria de serviços financeiros globais.

Aplicando-se um método similar ao utilizado por Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005), foi realizada uma busca em periódicos acadêmicos pelos termos “*business model*” e “modelo de negócio”, além de suas sutis variações, com o objetivo de avaliar de forma numérica, de acordo com a quantidade de aparições do termo no título ou resumo de artigos, o momento em que o termo despontou de forma mais evidente.

Como pode ser observado na Tabela 1, o termo começa a aparecer de forma mais constante a partir do final dos anos 1990 (1999 em diante), ganhando impulso relevante a partir do início dos anos 2000 e seguindo uma tendência de incremento desde então.

Tabela 1: Ocorrências do termo “modelo de negócio” e termos similares em periódicos acadêmicos revisados por pares.

Ano	Título	Resumo
Anterior a 1995	3	36
1995	2	6
1996	1	16
1997	5	33
1998	1	32
1999	9	59
2000	24	112
2001	22	142
2002	41	176
2003	52	272
2004	68	376
2005	56	325
2006	79	390
2007	116	424
2008	65	398
2009	88	474
2010	123	468
2011	139	548
2012	131	603
2013	221	694
2014	179	611

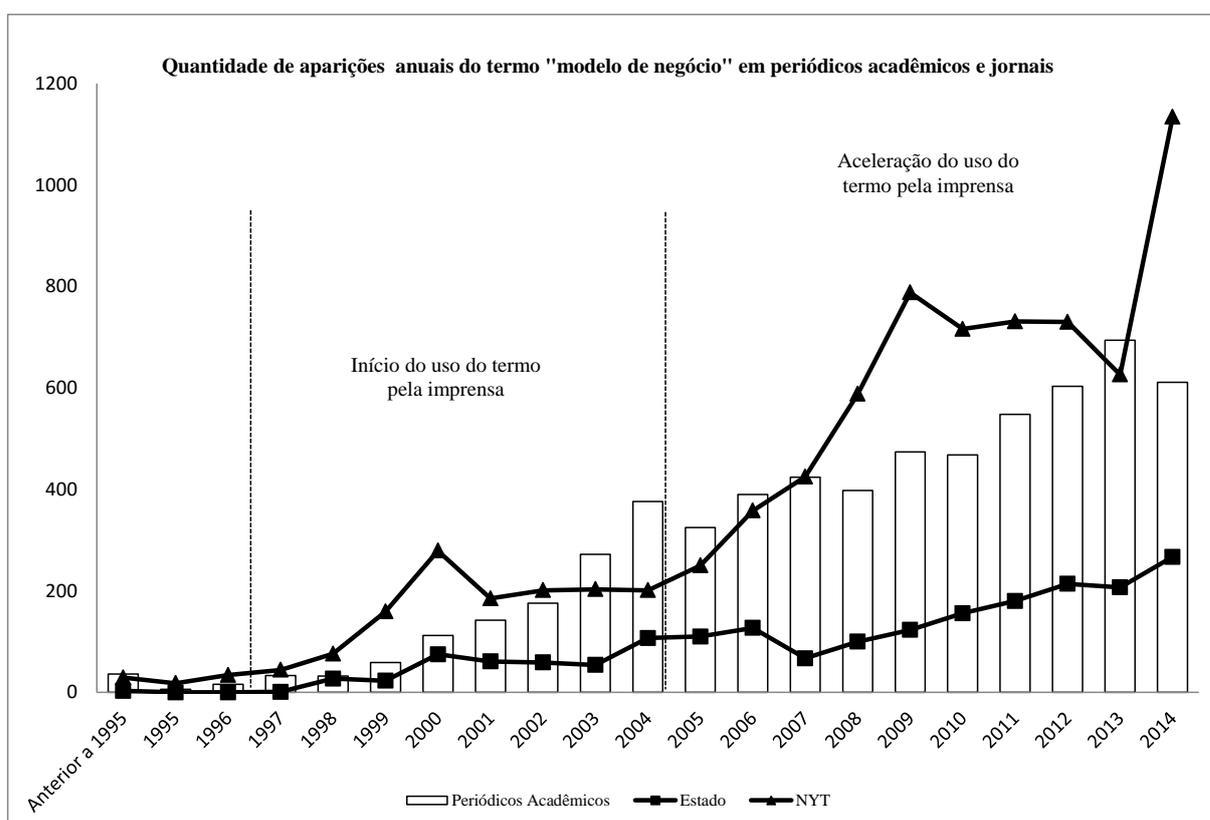
Elaborado pelo autor de forma similar à tabela preparada por Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005).

Fonte: Pesquisa na base de dados “Proquest ABI/Inform complete”. Consulta a artigos revisados por pares em periódicos acadêmicos, em inglês, português e espanhol. Termos buscados: “*business model*”; “*business models*”; “*e-business models*”; “modelo de negócio”; “modelos de negócio”; “modelos de negócios”.

De forma similar, foi realizada uma busca pelo termo “modelo de negócio” (em português e inglês, com suas variações) no acervo de dois dos maiores e mais antigos jornais do Brasil e dos Estados Unidos, os jornais “O Estado de S. Paulo” e “*The New York Times*”, respectivamente, para entendimento das quantidades de aparições do termo.

Corroborando com os resultados encontrados na pesquisa em periódicos acadêmicos, nota-se claramente o início mais significativo do uso do termo pela imprensa geral a partir do final dos anos 1990 e sua aceleração a partir de meados dos anos 2000, conforme pode ser observado no Gráfico 1.

Gráfico 1: Ocorrências do termo “modelo de negócio” e termos similares em periódicos acadêmicos e nos jornais “O Estado de S. Paulo” e “*The New York Times*”.



Fonte: Busca na base de dados “Proquest ABI/Inform complete” e pesquisa nos acervos digitais dos jornais “O Estado de S. Paulo” e “*The New York Times*”. Termos buscados: “*business model*”; “*business models*”; “*e-business models*”; “modelo de negócio”; “modelos de negócio”; “modelos de negócios”; “modelos de negócios”.

Para Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005), modelos de negócio têm uma relação com tecnologia. Desta forma, o termo modelo de negócio está intrinsecamente relacionado também

à inovação, uma vez que as novas tecnologias de computação e comunicação geram a necessidade de constantes reavaliações dos modelos de negócio utilizados pelas empresas (TEECE, 2010), que precisam encontrar novas maneiras de capturar o valor advindo dessas novas tecnologias (CHESBROUGH, 2010), permitindo que elas possam fazer “coisas” que anteriormente seriam impossíveis (MCGRATH, 2010).

Assim, vários estudos realizados atrelam modelo de negócio à inovação. Apenas para citar alguns exemplos, têm-se os trabalhos de Chesbrough e Rosembloom (2002), que analisam o papel do modelo de negócio na captura de valor por meio da inovação na Xerox Corporation; o de Teece (2010) que relaciona inovações em modelo de negócio à inovações técnicas; o de Velu e Khanna (2013), que se focam na observação da dinâmica da inovação dos modelos de negócio na Índia durante o período de uma década; o de Matzler *et al.* (2013), que examinam o conceito de inovação em modelo de negócio ao discutir o desenho de seus elementos-chave por meio da utilização de um estudo de caso, demonstrando como a inovação em modelo de negócio pode ser implementada de forma bem-sucedida; e o de Hu (2014), que analisa a influência do modelo de negócio no desempenho da inovação tecnológica da organização.

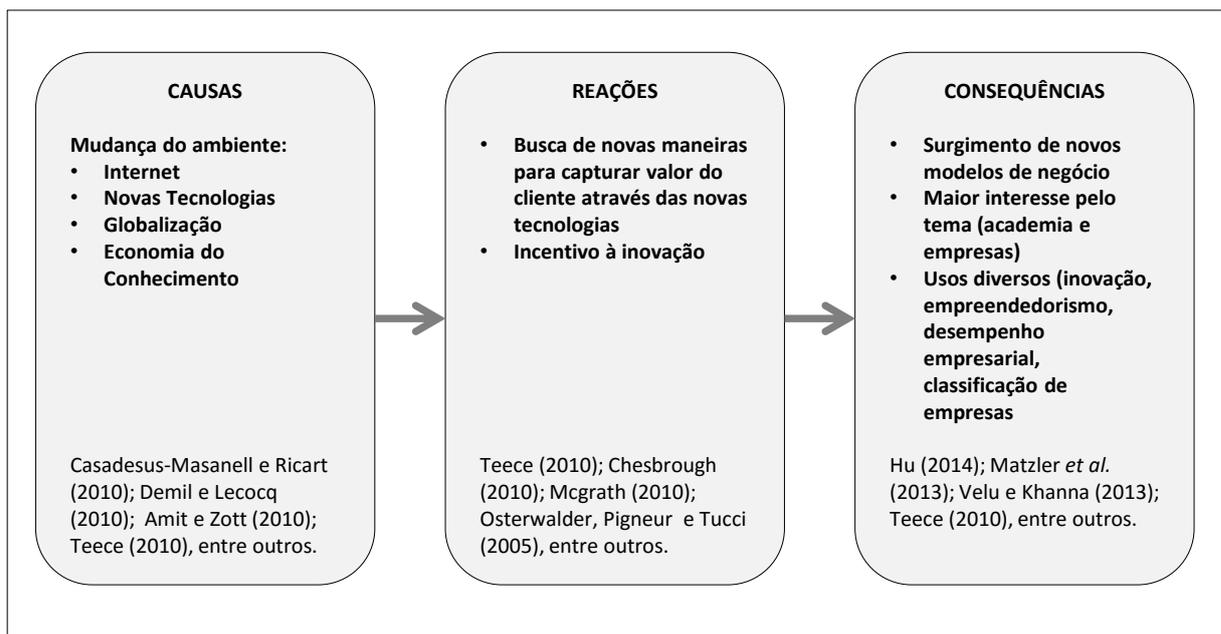
Um outro aspecto observado é a ligação feita por diversos pesquisadores entre modelo de negócio e temas relacionados ao empreendedorismo, como o estudo realizado por Harms *et al.* (2007), para quem o modelo de negócio, em conjunto com outros fatores, influencia a criação do negócio em si, seu desempenho e sua mudança; o estudo de Trimi e Berbegal-Mirabent (2012), que foca no uso do modelo de negócio como um instrumento de alta capacidade preditiva e útil para guiar *startups* de tecnologia em ambientes incertos e em transformação; ou o artigo de Wallnofer e Hacklin (2013), que lançam o olhar para empresas em seu estágio inicial, avaliando o uso de seus modelos de negócio como ferramenta de marketing.

O tema também é comumente associado ao desempenho da empresa, como colocado por Patzelt *et al.* (2008), Zott e Amit (2007) e Morris *et al.* (2005), entre outros.

Lambert e Davidson (2013) constataram, em artigo de revisão de literatura, que são três os temas dominantes em estudos de modelo de negócio: seu uso como base para a classificação de empresas; para entendimento do desempenho da empresa; e como fonte de inovação, corroborando com a visão exposta acima. Adicionalmente, Baden-Fuller e Morgan (2010) atribuem aos modelos de negócio uma utilidade como *locus* para a investigação científica.

A Figura 1 resume aquela que o autor acredita ser a sequência lógica dos fatores que levaram a disseminação do tema modelo de negócio ao estágio em que se encontra atualmente: o advento da internet e das novas tecnologias digitais fez com que empresas buscassem novas formas de capturar valor por meio dessas tecnologias, gerando inovações e possibilitando o surgimento de novos modelos de negócio, que passaram então a ser utilizados para diversos propósitos, alimentando o interesse tanto acadêmico quanto empresarial pelo tema.

Figura 1: Interesse pelo tema “modelo de negócio”.



Fonte: Elaborado pelo autor

3.1.1 Definições e Dimensões

A despeito do grande aumento no número de estudos acadêmicos sobre modelos de negócio e de sua difusão no meio empresarial, o conceito ainda sofre críticas por ser vago e impreciso e por não haver um claro consenso a respeito das definições e dos elementos que o compõem (LAMBERT, 2015; FIELT, 2013; COOMBES; NICHOLSON, 2013), não havendo acordo a respeito das características distintivas que tornam um modelo de negócio superior a outro (CASADESUS-MASANELL; RICART, 2010). Ainda assim, Zott e Amit (2013) acreditam

que pode haver progresso no campo de modelos de negócio mesmo que não haja uma definição única aceita por todos.

Quando o assunto modelo de negócio ganhou proeminência no mundo acadêmico e corporativo, ele geralmente estava associado ao modelo de uma empresa, que representava e exemplificava uma determinada maneira de se fazer negócio (BADEN-FULLER; MORGAN, 2010). Timmers (1998), um dos pioneiros no campo (MEIRELLES, 2015), define modelo de negócio da seguinte forma: “uma arquitetura para os fluxos de produto, serviço e informação, incluindo uma descrição dos vários atores e seus papéis; uma descrição dos potenciais benefícios para os vários atores do negócio; e uma descrição das fontes de receita (TIMMERS, 1998, p. 4).

Para Mahadevan (2000) um modelo de negócio é uma mistura única de três fluxos críticos para o negócio: o fluxo de valor para parceiros e compradores, os fluxos de receita e os fluxos logísticos. Na visão de Afuah e Tucci (2001), um modelo de negócio é um método pelo qual a empresa constrói e usa seus recursos para oferecer aos consumidores melhor valor que seu concorrente e ganhar dinheiro ao fazer isso, gerando para a empresa uma vantagem competitiva sustentável.

Posteriormente, com o aumento do número de estudos, diversas definições e aplicações foram criadas para o tema. De forma geral, pode-se dizer que um modelo de negócio descreve a lógica da empresa, a forma como ela opera e como cria valor para seus *stakeholders* (CASADESUS-MASANELL; RICART, 2010), ou como definido por Magretta (2002), a “história” que explica como a empresa funciona.

Diversos outros autores realizaram pesquisas buscando definições para modelo de negócio, bem como para os elementos que o compõem. Morris *et al.* (2005) encontraram três categorias principais de definição de modelos de negócio (econômica, operacional e estratégica) e vinte e quatro itens mencionados como possíveis elementos, sendo que proposta de valor, cliente, processos e competências internas, e como a empresa ganha dinheiro foram os elementos que apareceram de forma mais consistente. De forma similar, Shafer *et al.* (2005) identificaram doze definições e quarenta e dois componentes de modelo de negócio. Tais componentes foram classificados em quatro categorias principais: escolhas estratégicas, cadeia de valor, criação e captura de valor, levando-os a definir modelo de negócio como a

representação do núcleo de escolhas lógicas e estratégicas subjacentes da firma para criação e captura de valor dentro da cadeia de valor.

O Quadro 1 traz as definições de autores selecionados para modelo de negócio, bem como os aspectos-chave de cada uma das definições.

Quadro 1: Seleção de definições do termo Modelo de Negócio.

Autor	Definição	Aspectos-chave
Drucker (1998) - original de 1954.	Um bom modelo provê as respostas para as seguintes questões: 1) Quem é o cliente e o que ele valoriza?; e 2) Qual a lógica econômica subjacente que explica como pode-se entregar valor para o cliente a um custo apropriado.	público-alvo, lógica econômica, entrega de valor
Timmers (1998)	Definição de um modelo de negócio: a) uma arquitetura para os fluxos de produto, serviço e informação, incluindo uma descrição dos vários atores e seus papéis; b) uma descrição dos potenciais benefícios para os vários atores do negócio; e c) uma descrição das fontes de receita. (pág. 4)	fluxos; atores e seus papéis; benefícios para cada um; fontes de receita
Mahadevan (2000)	Um modelo de negócio é uma mistura única de três fluxos que são críticas para o negócio. Isto inclui o fluxo de valor para os parceiros de negócio e os compradores, os fluxos de receita e os fluxos logísticos. (pág. 59)	três fluxos: valor para stakeholders, receita e logística
Afuah e Tucci (2001)	Um modelo de negócio é um método pelo qual uma firma constrói e usa seus recursos para oferecer aos seus consumidores melhor valor que seus concorrentes e ganhar dinheiro ao fazer isso. Ele detalha como uma firma ganha dinheiro agora e como ela pretende continuar ganhando no longo prazo. É o modelo que permite a firma ter uma vantagem competitiva sustentável, a desempenhar melhor que seus rivais no longo prazo. (pág. 3-4)	recursos, proposta de valor, receitas
Amit e Zott (2001)	Um modelo de negócio retrata o conteúdo, estrutura e governança das transações desenhadas de modo a criar valor através da exploração de oportunidades de negócio. (pág. 511)	conteúdo, estrutura e governança, oportunidades de negócio
Chesbrough e Rosenbloom (2002)	Um modelo de negócios provê uma estrutura coerente que toma características tecnológicas e potenciais como entradas (<i>inputs</i>) e os converte através dos clientes e do mercado em entradas econômicas. O modelo de negócio é então concebido como um dispositivo de focagem que faz a mediação entre desenvolvimento de tecnologia e criação de valor econômico (pág. 532). Ele "enuncia a forma como uma empresa ganha dinheiro ao especificar onde ela está posicionada na cadeia de valor". (pág. 533)	lucro, cadeia de valor, tecnologia
Magretta (2002)	Modelos contam estórias que explicam como as empresas funcionam. (pág. 4)	com empresas funcionam
Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005)	Modelo de negócio é uma ferramenta conceitual que contém um conjunto de elementos e suas relações e que permite expressar a lógica do negócio de uma firma específica. É a descrição do valor que uma firma oferece a um ou a muitos segmentos de clientes e da arquitetura da firma e de sua rede de parceiros a fim de criar, colocar no mercado e entregar este valor e capital de relacionamento para gerar fontes de receita rentáveis e sustentáveis (pág. 10).	produto, interface com consumidor, gerenciamento da infraestrutura e aspectos financeiros
Shafer <i>et al.</i> (2005)	Nós definimos modelo de negócio como uma representação do núcleo das escolhas lógicas e estratégicas subjacentes da firma para criação e captura de valor dentro da cadeia de valor. (pág. 202)	escolhas estratégicas, criação e captura de valor, cadeia de valor
Demil e Lecocq (2010)	Refere-se à descrição da articulação entre os diferentes elementos do modelo de negócio ou os "blocos de construção" (<i>building blocks</i>) para produzir uma proposição que pode gerar valor para os clientes e por conseguinte para a organização. (pág. 227)	articulação entre elementos, proposta de valor, lucro
Osterwalder e Pigneur (2010)	Um modelo de negócios descreve a base lógica de como uma organização cria, entrega e captura valor. (pág. 14)	lógica de criação, entrega e captura de valor
Teece (2010)	Em resumo, um modelo de negócio define como um empresa cria e entrega valor aos clientes e então converte os pagamentos recebidos em lucros. (pág. 173) Um bom modelo gera propostas de valor que são atrativas para os clientes, alcança estruturas de custo e risco que são vantajosas e possibilita significativa captura de valor pelo negócio que gera e entrega produtos e serviços. (pág. 174)	criação, entrega e captura de valor, lucro, custos
Zott e Amit (2010)	Um modelo de negócio pode ser visto como um modelo de como uma firma conduz seus negócios, como ela entrega valor às partes interessadas (<i>stakeholders</i>) (ex.: as empresas focais, clientes, parceiros, etc) e como ela vincula fatores e mercados de produtos. A perspectiva dos sistemas de atividade endereçam todas estas questões vitais [...]. (pág. 222)	condução de negócios, entrega de valor, atividades
Itami e Nishino (2010)	... Modelo de negócio é um modelo de lucro, um sistema de entrega e um sistema de aprendizagem.	lucro, entrega (logística), aprendizagem
Casadesus-Masanell e Ricart (2010)	A lógica da firma, a maneira como ela opera e como ela cria valor para as partes interessadas.	operação, criação de valor às partes interessadas

Adaptado pelo autor a partir dos artigos de Fiel (2013), Coombes e Nicholson (2013), Baden-Fuller e Morgan (2010), Casadesus-Masanell e Ricart (2010) e Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005).

Para Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005, p. 3), "um modelo de negócios é uma ferramenta conceitual que contém um conjunto de elementos e suas relações, com o objetivo de expressar a lógica de negócio de uma firma específica". Segundo Osterwalder e Pigneur (2010), os modelos de negócio são formados por nove componentes-chave: o segmento de clientes que a organização serve; a proposta de valor para estes clientes; os canais pelos quais as propostas de valor são levadas aos clientes; a forma como o relacionamento com os clientes se dá; as fontes de receitas; os recursos principais necessários para que se entregue os demais elementos; as atividades-chave; as parcerias principais; e a estrutura de custos. Todos os elementos são em certa medida interdependentes. Já Itami e Nishino (2010) propõem que um modelo de negócio é formado basicamente por dois elementos: o sistema de negócios e o modelo de lucro, que em conjunto, formam o que se convencionou chamar de modelo de negócio. Para esses autores, o modelo de lucro está relacionado diretamente às intenções da empresa de como ela ganhará dinheiro, enquanto que o sistema de negócios está atrelado aos sistemas de trabalho da organização, a forma como a produção e os sistemas de entrega estão organizados, direcionando, conseqüentemente, a maneira de como se dará o processo de aprendizagem organizacional. Para Teece (2010, p. 172), "a essência de um modelo de negócio está em definir a maneira como a empresa entrega valor aos clientes, seduz os clientes a pagarem por este valor e converte estes pagamentos em lucros". Assim, Teece (2010) refere-se aos modelos de negócio como mecanismos que descrevem a arquitetura de criação, entrega e captura de valor empregados por determinada organização, enquanto que Zott e Amit (2010) e Amit e Zott (2001) focam mais nas transações e na criação de valor, definindo modelos de negócio como descritores do conteúdo, estrutura e governança das transações desenhadas para criar valor pela da exploração de oportunidades de negócio. Segundo esses autores, os *drivers* de valor são novidade, *lock-in*, complementaridades e eficiência.

Já na visão de Demil e Lecocq (2010), modelos de negócio descrevem a articulação dinâmica entre três componentes-chave (recursos, competências e estrutura organizacional) e a proposição de valor, de forma a gerar valor para os consumidores e para a organização. No modelo proposto pelos autores, chamado RCOV, a proposição de valor é o direcionador dos volumes e estruturas de receita, enquanto que a organização (interna e externa) determina a estrutura de custos. O modelo se retroalimenta, permitindo que as margens geradas pelo negócio capacitem a organização a desenvolver e adquirir novos recursos e competências. Os

mesmos autores consideram que os modelos de negócio podem ser de dois tipos: estáticos ou transformacionais, sendo estes últimos capazes de descrever como se dá a evolução dos modelos de negócio, em contraponto à proposta de Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005), que seria estática.

Tal diversidade e quantidade de definições e elementos reforçam a constatação de que o tema ainda é controverso. Além disso, como a conceituação do tema ainda não está consolidada e seu uso está distribuído ao longo de uma série de indústrias (KAMPRATH; HALECKER, 2012) e disciplinas, chega a ser natural a presença de tal diversidade de entendimentos.

Apesar de os nomes e das dimensões atribuídas aos modelos de negócio variarem de autor para autor, alguns elementos são recorrentes: a proposta de valor (ou proposição de valor), o cliente-alvo, rede de valor e os aspectos financeiros (AL-DEBEI; AVISON, 2010), levando à crítica de que a visão usual de modelos de negócio é muito baseada em aspectos internos da empresa individualmente, sem levar em conta as dinâmicas existentes dentro da rede de valor ou as características e ameaças inerentes à indústria em que a empresa está inserida (AL-DEBEI; AVISON, 2010). De forma similar, Ahokangas e Myllykoski (2014) questionam a tratativa dada ao tema por autores como Osterwalder e Pigneur (2010) e Zott e Amit (2010), que, em sua visão, limitam o contexto aos consumidores, canais, parceiros e fornecedores, focando-se em temas relacionados apenas à criação e captura de valor, desconsiderando a dinâmica do desenvolvimento do modelo de negócio no contexto em que a empresa opera.

Ainda assim, parece haver um consenso de que o construto modelo de negócio se articula em torno do tripé criação, configuração e apropriação de valor (MEIRELLES, 2015).

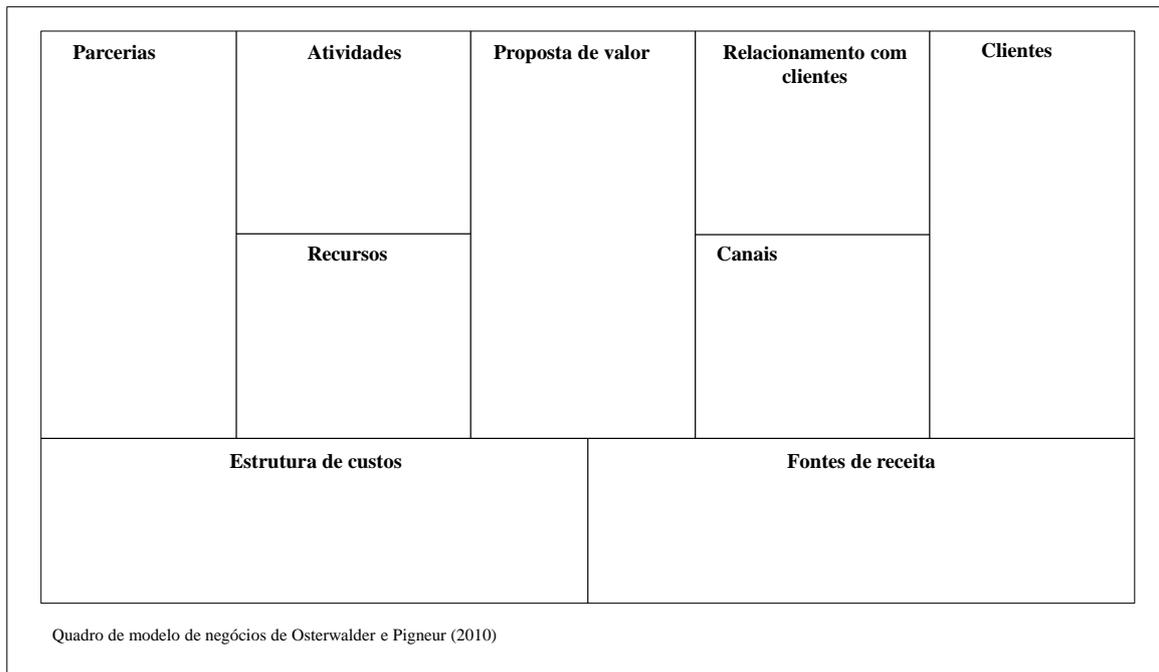
Conforme proposto por Morris *et al.* (2005, p. 729), para ser útil, um modelo de negócio precisa ser “razoavelmente simples, lógico, mensurável, compreensível e com significado operacional”. Por atender a essas características, escolheu-se como *framework* para este trabalho o modelo de Osterwalder e Pigneur (2010). Dessa forma, serão utilizados os nove elementos (ou dimensões) que compõem o modelo de negócio propostos por esses autores, uma vez que capturam aspectos relacionados à criação, configuração e apropriação de valor. Abaixo, a descrição de cada um dos elementos, segundo a visão desses dois autores:

- *segmento de clientes*: são os diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa visa servir. É o público-alvo no qual a empresa está focada;

- *proposta de valor* ou *oferta de valor*: descreve o pacote de produtos e serviços que criam valor para um segmento de clientes, constituindo-se no motivo principal pelo qual os clientes escolhem uma empresa e não um de seus concorrentes;
- *canais*: relacionados à forma como a empresa se comunica ou interage com seus clientes para entregar a proposta de valor. São, por exemplo, os canais de comunicação, distribuição e vendas da empresa;
- *relacionamento com clientes*: estabelece o tipo de relação que a empresa tem com seus clientes-alvo;
- *fontes de receita*: descrevem como a empresa gera receita por meio da proposta de valor oferecida para o cliente. As fontes de receita podem advir da venda de produtos ou serviços, aluguéis, assinaturas mensais, taxas, cobrança de juros, comissões, entre outras diversas possibilidades de precificação de serviços ou produtos;
- *recursos principais*: referem-se àqueles recursos e capacidades fundamentais ao bom funcionamento da empresa;
- *atividades-chave*: são as ações e atividades mais importantes para que a empresa consiga fazer seu modelo de negócio funcionar;
- *parcerias principais*: referem-se à rede de parceiros e fornecedores da empresa;
- *estrutura de custos*: descreve todos os custos envolvidos em um modelo de negócios. Juntamente com as fontes receita, são os pilares para a determinação dos lucros que uma empresa pode auferir.

A Figura 2 demonstra o quadro de modelo de negócios (Canvas) proposto por Osterwalder e Pigneur (2010).

Figura 2: Canvas: Quadro de Modelo de Negócios de Osterwalder e Pigneur (2010).



Dentre os elementos que compõem o modelo de negócio, a proposta de valor (ou proposição - de valor) tem um papel central, uma vez que, a partir dela, o valor é criado a determinado grupo de clientes ao se atender suas necessidades (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). Assim, não existe negócio sem que haja uma proposta de valor (MORRIS *et al.*, 2005, p. 729).

3.2 PROPOSTA DE VALOR

O elemento “proposta de valor” ocupa um papel central nas definições de modelo de negócio, como visto em Osterwalder e Pigneur (2010) ou em Demil e Lecocq (2010).

A proposta de valor está presente de alguma maneira na maior parte dos estudos que trazem o conceito de modelo de negócio. No artigo de Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005), em que os pesquisadores analisam os domínios endereçados pelo conceito, o elemento “proposta de valor” está presente explicitamente nos trabalhos de treze dos quatorze autores estudados. De forma análoga, o conceito aparece em pelo menos metade dos autores pesquisados por Shafer *et al.* (2005) e em ao menos dez dos dezenove autores pesquisados por Morris *et al.* (2005).

No modelo de Osterwalder e Pigneur (2010), a proposta de valor ocupa um papel central (MEIRELLES, 2015), uma vez que é a partir dela que são combinados os elementos necessários ao atendimento das necessidades de um determinado grupo de clientes, criando valor para tal segmento. A proposta de valor é o motivo pelo qual os clientes escolhem uma empresa ou outra. Ela resolve um problema ou satisfaz uma necessidade do consumidor, constituindo-se na agregação ou conjunto de benefícios que uma empresa oferece aos clientes (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010, p. 22). Assim, pode-se inferir que a proposta de valor tem um papel central não apenas para a criação de valor, como também para a captura deste valor.

De acordo com Frow e Payne (2011), as origens do conceito proposta de valor remontam ao trabalho de Lanning e Michaels (1988). Segundo esses autores, que se baseiam em uma visão de benefícios *versus* preço, os consumidores escolhem a alternativa que oferece a melhor relação benefício-preço, ou seja, aquela que apresenta a proposta de valor superior. Assim, a proposta de valor está posicionada dentro de um sistema de entrega de valor que envolve a escolha do valor ao cliente-alvo, a entrega do valor e a comunicação deste valor. Já os clientes podem perceber essa proposta de valor como sendo superior, igual ou inferior às alternativas (LANNING, 1998). Assim, Lanning e Michaels (1988) propõem que a proposta de valor seja definida em uma sentença que contenha o público-alvo, os principais benefícios oferecidos ao cliente e o preço relativamente à concorrência.

Aaker e Mcloughlin (2007, *apud* RAIES; HELME-GUIZON, 2014) definem a proposição de valor como um benefício funcional, emocional, social ou de expressão de si, percebido pelo consumidor por meio da oferta de uma empresa.

Para Demil e Lecocq (2010), a proposta de valor tem o papel de articular os recursos, as competências e a estrutura organizacional com a estrutura de receitas, assumindo assim um papel dinâmico. Na visão de Chesbrough (2010), a proposição de valor também é um elemento com papel de articulação, ao criar valor para os clientes por meio de uma oferta baseada em tecnologia.

De forma similar a Lanning e Michaels (1988), Kotler e Keller (2011, p. 141) definem a proposta de valor como o conjunto de benefícios que a empresa promete entregar, constituindo-se em uma declaração sobre a experiência resultante que os clientes obterão com a oferta e seu relacionamento com o fornecedor.

Payne e Frow (2014, p. 240), agregam o aspecto dos benefícios da experiência, definindo a proposta de valor como uma oferta da organização aos clientes, que representa uma promessa de benefícios de valor que os clientes receberão durante e após a experiência de uso.

No entanto, apesar da ampla utilização do conceito “proposta de valor”, não há uma definição específica para ele (HASSAN, 2012) e o tema tem recebido relativamente pouca atenção por parte dos pesquisadores (PAYNE; FROW, 2014).

O Quadro 2 apresenta definições selecionadas de proposta de valor.

Quadro 2: Definições selecionadas de Proposta de Valor.

Autor	Definição	Papel
Lanning e Michaels (1988)	Principais benefícios oferecidos a determinado público-alvo e seu preço relativamente à concorrência.	Entrega de valor
Aaker e McLoughlin (2007)	Benefício funcional, emocional, social ou de expressão de si, percebido pelo consumidor através de uma oferta da empresa.	Criação de valor
Osterwalder e Pigneur (2010, p. 22)	É o motivo pelo qual os clientes escolhem uma empresa ou outra. Ele resolve um problema ou satisfaz uma necessidade do consumidor, constituindo-se em uma agregação ou conjunto de benefícios que uma empresa oferece aos clientes.	Criação de valor
Demil e Lecocq (2010)	Como e para quem o valor é entregue pela empresa na forma de produtos ou serviços.	Entrega de valor e articulação entre recursos, competências e estrutura
Chesbrough (2010)	Valor criado aos usuários através de uma oferta baseada em tecnologia.	Criação de valor
Kotler e Keller (2011, p. 141)	Conjunto de benefícios que a empresa promete entregar, constituindo-se em uma declaração sobre a experiência resultante que os clientes obterão com a oferta e seu relacionamento com o fornecedor.	Entrega de valor
Payne e Frow (2014, p. 240)	Uma oferta da organização aos clientes, que representa uma promessa de benefícios de valor que os clientes receberão durante e após a experiência de uso.	Entrega de valor

Elaborado pelo autor

Portanto, a proposta de valor constitui-se no aspecto mais “visível” do modelo de negócio aos clientes, uma vez que a oferta da empresa expressa a tangibilização dos benefícios esperados por eles. Outros aspectos também “visíveis” aos clientes, entre os elementos que formam o modelo de negócio segundo o modelo proposto de Osterwalder e Pigneur (2010), são: os canais; o relacionamento com o cliente; as parcerias principais (ao menos algumas delas); e algumas das fontes de receita, ainda que estas já estejam de forma mais explícita contempladas na proposta de valor, nos aspectos relacionados à precificação.

Neste estudo será adotado o conceito de proposta de valor de Lanning e Michaels (1988), definido como os benefícios ofertados pela empresa a determinado público-alvo e seu preço, que será analisado de forma relativa a outras opções disponíveis no mercado.

O entendimento de benefício adotado é o de Aaker e McLoughlin (2007): benefícios podem ser funcionais, emocionais, sociais, ou de expressão de si mesmo.

Entretanto, há que se considerar que empresas têm um contínuo incentivo para mudar seus modelos de negócio a fim de explorar oportunidades de mercado e para isso desenvolvem novas propostas de valor (DEMIL; LECOCQ, 2010). Adicionalmente, mudanças no ambiente em que as empresas operam tornam modelos de negócio obsoletos a uma frequência cada vez maior, fazendo com que sua mudança seja necessária (MULLER, 2014; DOZ; KOSONEN, 2010).

3.3 MUDANÇAS EM MODELOS DE NEGÓCIO

Para Demil e Lecocq (2010), uma vez que os recursos nunca são utilizados de forma ótima e que ineficiências existem, toda empresa tem um contínuo incentivo para crescer, explorando oportunidades de desenvolvimento de novas propostas de valor e melhores formas de exploração dos recursos. Isso se traduz em uma constante busca por inovações, que podem gerar, por conseguinte, mudanças incrementais ou radicais em seus modelos de negócio, dependendo de seu grau ou intensidade (MULLER, 2014). Nesse contexto, o papel de empreendedores e gestores é respectivamente o de construir e o de implementar novas propostas de valor aos clientes.

Uma substancial mudança na estrutura de custos e/ou de receitas da empresa pode ser sintoma da mudança no modelo de negócio (DEMIL; LECOCQ, 2010).

Mudanças no mercado tornam modelos de negócio obsoletos, fazendo com que sua mudança seja necessária (MULLER, 2014). Isso tem ocorrido de forma cada vez mais rápida, frequente e abrangente (DOZ; KOSONEN, 2010), uma vez que empresas buscam a obtenção de vantagem competitiva por meio da contínua criação de valor aos clientes (McGRATH, 2010). Complementando essa visão, Peyton *et al.* (2014) atribuem aos avanços na tecnologia, às

novas demandas dos clientes e à entrada de novos concorrentes, as condições necessárias para que o processo de mudança nos modelos seja disparado.

Para Linder e Cantrell (2000), empresas bem sucedidas “são mestres” em mudar seu modelo de negócio a uma velocidade que se adapte ao dinamismo do mercado. Segundo as autoras, esta seria a única forma de a empresa se manter viável. Para isso, a empresa precisa desenvolver um modelo de negócio robusto, com uma proposta de valor adequada ao cliente-alvo. Essas mesmas autoras identificaram quatro tipos básicos de mudança do modelo de negócio: i) modelos de realização, em que o modelo original é explorado ao máximo com o objetivo de crescimento, como por exemplo, ao expandir-se geograficamente uma operação. Representa o menor nível de mudança; ii) modelos de renovação, que se dão pela revitalização de produtos e marcas, entre outros e que têm como objetivo principal fazer frente às ameaças do mercado; iii) extensão de modelos, que consiste na adição de novas funções na cadeia de valor, entrada em novos mercados ou novas linhas de produtos e serviços que se adicionam às atuais; e iv) modelos de jornada (*journey models*), que representam modelos completamente diferentes e que mudam a lógica da empresa, levando-a a um caminho sem volta.

Alinhado com o proposto por Linder e Cantrell (2000), Voelpel, Leibold e Tekie (2004) afirmam que as mudanças no ambiente, somadas à importância cada vez maior da inovação e do conhecimento como elementos de criação de valor, tornam difícil a manutenção de modelos de negócio rentáveis por prazos indefinidos. Dessa forma, as empresas precisam buscar diferenciação (de maneiras criativas e imaginativas); reinventar e criar novos modelos de negócio; assumir uma mentalidade de pioneirismo (*first mover*); e experimentar um novo portfólio de estratégias. Assim, o ambiente turbulento gera um constante incentivo para a mudança do modelo de negócios.

Por outro lado, em mercados emergentes os modelos de negócio são uma “fonte primária de inovação e que influenciam significativamente a estrutura e a preferência do mercado” (HALLOWAY; SEBASTIAO, 2010, p. 86). Nesses casos, como o mercado em questão é incipiente, as empresas bem posicionadas buscam modelar a evolução do mercado em seu benefício, gerando mudanças nas expectativas dos clientes, nas propostas de valor e nos processos de negócio (HALLOWAY; SEBASTIAO, 2010).

Sosna *et al.* (2010) dividem a evolução do modelo de negócio em duas fases: uma primeira de experimentação e uma segunda de exploração de oportunidades, tendo o aprendizado como elo condutor entre elas.

Para Cavalcante *et al.* (2011), uma mudança no modelo de negócio somente ocorre quando uma iniciativa afeta um processo principal da empresa. Na visão destes autores existem quatro tipos de mudança de modelo de negócio: i) a criação de um modelo de negócio, que ocorre quando a ideia é concebida; ii) a extensão de um modelo de negócio, que acontece quando se adicionam novos processos, incrementando o modelo; iii) a revisão do modelo de negócio, que ocorre ao se substituir processos; e iv) a finalização de um modelo de negócio, ao se abandonar ou remover processos importantes.

Em linha com o estudo de Sosna *et al.* (2010), Cavalcante (2012) traz à tona a existência de um estágio anterior à mudança do modelo de negócio. Esse pré-estágio é caracterizado por um processo de experimentação e aprendizado, que posteriormente pode levar à mudança propriamente dita. Nessa fase as empresas desenvolvem sua capacidade de mudar ao focarem-se em seus processos organizacionais e ao darem grande ênfase à criação e desenvolvimento de novos processos que ajudarão na mudança. É nessa fase que os gestores se deparam com problemas de ordem tecnológica, visões conflituosas sobre os objetivos pretendidos, falta de recursos e de habilidades necessárias à mudança, entre outras questões.

Doz e Kosonen (2010, p. 381) afirmam que “transformar um modelo de negócio de uma empresa de sucesso nunca é fácil, devido ao fato de que a inércia (que vem de várias fontes) defende o *status quo*”. Dessa forma, modelos de negócio tendem a ser naturalmente estáveis, uma vez que os contratos e as rotinas organizacionais geram essa estabilidade, necessária à eficiência e à previsibilidade, mas que também gera rigidez, que em muitos casos compromete a capacidade de renovação do modelo de negócio. Para esses autores, a liderança da empresa é a responsável pela aceleração da renovação do modelo de negócio, necessitando tomar ações concretas nessa direção, ao mesmo tempo em que a empresa precisa possuir as capacidades necessárias para isso. Fazem parte desse rol de ações e capacidades, a sensibilidade estratégica, a unidade de liderança e a fluidez de recursos. É uma visão, portanto, mais prática e gerencial para o assunto. Também Ahokangas e Myllykoski (2014) atribuem aos gestores e empreendedores um papel primordial no processo de mudança de um modelo de negócio. Esses dois autores analisam o tema sob a perspectiva da experiência de

aprendizado, colocando a criação e a transformação do modelo de negócio como a prática simultânea de quatro aspectos-chave: i) o desenvolvimento de uma visão dos propósitos e intenções futuras do negócio (*visioning*); ii) a capacidade de planejamento e implementação dos planos (*strategizing*); iii) a exploração das oportunidades e geração de vantagem competitiva (*performing*); e iv) a avaliação das consequências e efeitos das ações (*assessing*).

Em trabalho de revisão de literatura em que analisa cinquenta e três artigos relacionados à mudança de modelos de negócios, Muller (2014) identificou sete conceitos principais relacionados ao tema: inovação do modelo de negócio, cujo foco da mudança são os elementos do modelo e seu desenvolvimento ou melhoria, tendo como objetivo a busca por oportunidades de crescimento; inovação estratégica, mais focada na mudança do segmento-alvo, da proposta de valor e da criação de valor, visando adequar-se às mudanças da competição ou das regras do mercado; inovação de valor, onde se busca a criação de um novo mercado, englobando o desenvolvimento de uma nova proposta de valor ao cliente; modelos de negócio dinâmicos, que estão relacionados às mudanças principalmente nos processos e atividades, tendo como finalidade a manutenção da competitividade da empresa; evolução do modelo de negócio, que busca aumentar o desempenho da empresa por meio da mudança de elementos do modelo, o que ocorre via um processo de tentativa e erro; reinvenção/reconfiguração do modelo de negócio, que se dá por meio da mudança contínua na arquitetura do modelo e também objetiva o incremento do desempenho da empresa; e a flexibilidade do modelo de negócio, que se dá também por meio de uma contínua mudança na arquitetura do modelo, mas, adicionalmente, visa deixar a empresa preparada e flexível para responder às mudanças do ambiente .

Nota-se que muitas das características e objetivos das mudanças se repetem em vários dos conceitos, fazendo com que o enquadramento de uma mudança em um dos possíveis conceitos se torne uma tarefa confusa e difícil.

Ainda segundo Muller (2014), geralmente o foco das atividades de mudança são os próprios elementos que constituem o modelo de negócio, sendo que na maioria das vezes a mudança ocorre na proposição de valor (novas ofertas), na captura de valor (novos modelos de precificação) ou na criação de valor (mudanças na cadeia de valor, nos processos e nos recursos).

Como cada elemento representa uma potencial fonte de mudança, o trabalho de Muller (2014) traz as visões de alguns autores sobre esta questão. Para Skarzynski e Gibson (2008) e Johnson (2010), a mudança deveria ser a maior possível, com o máximo de elementos sendo renovados. Já Mitchell e Coles (2003) postulam que é necessário que a mudança ocorra em pelo menos quatro elementos, ao passo que para Schallmo e Brecht (2010), a mudança ou inovação em apenas um elemento já caracteriza uma mudança.

O Quadro 3 apresenta as diferentes visões de autores selecionados sobre a mudança em modelos de negócio.

Quadro 3: Visões de autores selecionados sobre a Mudança do Modelo de Negócio.

Autor (es)	Visão sobre Mudança do Modelo de Negócio
Linder e Cantrell (2000)	Mudança do modelo de negócio é a única forma das empresas se manterem viáveis no mercado e para isso precisam desenvolver um modelo robusto e uma proposta de valor adequada ao cliente-alvo. Tipos de mudança: - modelos de realização; - modelos de renovação; - extensão de modelos; - modelos de jornada.
Demil e Lecocq (2010)	Como toda empresa tem um constante incentivo para crescer, buscam desenvolver novas propostas de valor e de exploração dos recursos.
Sosna et al. (2010)	Evolução do modelo de negócio tem duas fases: a de experimentação e a de exploração. O aprendizado é o fio condutor entre elas.
Doz e Kosonen (2010)	Existe uma inércia natural à transformação do modelo de negócio. Por isso, a liderança da empresa é a responsável por acelerar a renovação do modelo.
Cavalcante et al. (2011)	A mudança somente ocorre quando uma iniciativa afeta um processo principal da empresa. Tipos de mudança do modelo de negócio: - criação do modelo de negócio; - extensão do modelo de negócio; - revisão do modelo de negócio; - finalização do modelo de negócio.
Cavalcante (2012)	Existe um pré-estágio à mudança caracterizado por um processo de experimentação e aprendizado.
Ahokangas e Myllykoski (2014)	Gestores e empreendedores têm um papel primordial no processo de mudança. Perspectiva da experiência de aprendizado.
Muller (2014)	Foco das atividades de mudança do modelo de negócio são os elementos que constituem o modelo. Conceitos de mudança: - Inovação em modelo de negócio; - Inovação estratégica; - Inovação de valor; - Modelos de negócio dinâmicos; - Evolução de modelos de negócio; - Reinvenção/Reconfiguração de modelos de negócio; - Flexibilidade de modelos de negócio.

Elaborado pelo autor

Pode-se inferir a partir do estudo de Muller (2014) que a mudança do modelo de negócio da empresa tem normalmente como objetivos a exploração de oportunidades de crescimento, a geração de vantagem competitiva, a adequação às mudanças do ambiente, ou simplesmente o incremento de seu desempenho. Caracterizam mudança no modelo de negócio a alteração de um (SCHALLMO; BRECHT, 2010) ou mais de seus elementos constituintes (MITCHELL; COLES, 2003; SKARZYNSKI; GIBSON, 2008; JOHNSON, 2010) e que afetam um processo principal da empresa.

A proposta de valor é um dos principais componentes do modelo de negócio, uma vez que é a partir dela que o cliente escolhe um produto ou serviço (LANNING; MICHAELS, 1988; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010), possuindo um papel de articulação entre os recursos (DEMIL; LECOCQ, 2010; CHESBROUGH, 2010). Dessa forma, sua alteração ocasiona, conseqüentemente, uma mudança no próprio modelo de negócio em si, visto que, conforme exposto anteriormente, a alteração de um de seus componentes-chave já configura condição suficiente para que se considere que o modelo de negócio foi alterado. Ou seja, uma alteração na proposta de valor muda não só a própria proposta de valor, como também o modelo de negócio como um todo.

Adicionalmente, conforme proposto por Demil e Lecocq (2010), a proposta de valor tem o papel de articular recursos, competências e estrutura organizacional com a estrutura de receitas. Assim, mudanças na proposta de valor podem também gerar reflexos em outras dimensões do modelo de negócio.

Como visto anteriormente, a proposta de valor expressa o conjunto de benefícios que uma empresa promete entregar a um determinado grupo de clientes (KOTLER; KELLER, 2011). No entanto, do ponto de vista do cliente, essa “proposta” é apenas percebida segundo critérios pessoais e subjetivos, de forma situacional e comparativa a outras opções disponíveis a ele (KOTLER, 1998; ZEITHAML, 1988; WOODRUFF, 1997; HOLBROOK, 1999; KLANAC, 2013), podendo assim ser percebida como superior, igual ou inferior às alternativas (LANNING, 1998).

Diante dessa questão, ao mudar-se o modelo de negócio, por melhor que seja o entendimento da empresa em relação a seu cliente alvo, ela nunca terá a certeza, de antemão, de qual será o impacto desta ação sobre a percepção do cliente, ou seja, se a nova proposta de valor será percebida como atrativa o suficiente para permitir a efetiva captura de valor.

3.4 PERCEPÇÃO DE VALOR

Antes de iniciar a discussão relacionada ao conceito de percepção de valor, é importante ressaltar que neste estudo o conceito de valor não se refere diretamente aos valores de conotação pessoal ou individual, como aqueles definidos por Rokeach (1973) - valores

terminais (metas que as pessoas buscam na vida) ou valores instrumentais (meios pelos quais as metas são buscadas), mas sim à percepção de valor do cliente em relação à aquisição, posse ou uso de determinado produto ou serviço.

Feito esse pequeno esclarecimento, percepção de valor é um construto rico e complexo (KHALIFA, 2004; HELANDER; ULKUNIEMI, 2012) que carrega consigo visões divergentes no que diz respeito às definições, dimensões e formas de mensuração. Para Sánchez-Fernández e Iniesta-Bonillo (2007), alguns autores tratam a percepção de valor segundo uma abordagem unidimensional, mais simples, em que o conceito pode ser medido por um item autorreportado, como por exemplo, Zeithaml (1988) e Monroe (1997) o fazem. Por outro lado, para outros autores, como Woodruff (1997) e Holbrook (1999), o valor percebido é um construto multidimensional, formado por diversos atributos inter-relacionados. Sánchez-Fernández e Iniesta-Bonillo (2007) consideram que a primeira abordagem tem o mérito da simplicidade, mas não é capaz de refletir toda a complexidade do cliente. Já a abordagem multidimensional, apesar de mais ampla, é também mais ambígua, gerando limitada capacidade de explicação do tema.

Entretanto, apesar das diferentes visões sobre o assunto, a análise da literatura indica que existem elementos comuns sobre o conceito, como o fato de ser considerado inerente ao uso de um produto ou serviço (ZEITHAML, 1988; NAGLE; HOLDEN, 1995; GALE, 1996; WOODRUFF, 1997; MONROE, 1997; CHAHAL; KUMARI, 2012); de haver subjetividade na percepção e determinação do valor (KOTLER, 1998; WOODRUFF, 1997; EGGERT; ULAGA, 2002; CHAHAL; KUMARI, 2012); de haver um *trade-off* entre o que se dá e o que se recebe (ZEITHAML, 1988; GALE, 1996; WOODRUFF, 1997; RAVALD; GRONROOS, 1996; MONROE, 1997; DESARBO *et al.*, 2001; KOTLER, 2004; CHAHAL; KUMARI, 2012; HELANDER; ULKUNIEMI, 2012); da importância da competição em sua determinação (KOTLER, 1998; NAGLE; HOLDEN, 1995; GALE, 1996; EGGERT; ULAGA, 2002; GARCIA *et al.*, 2006; HELANDER; ULKUNIEMI, 2012); e de que valor é determinado pelos clientes e não pelos fornecedores (KOTLER, 1998; KHALIFA, 2004; BOGDAN; IONA, 2008). Assim, pode-se dizer que o valor que um cliente atribui a um produto ou serviço é pessoal, situacional, comparativo e está relacionado a muitos outros conceitos (KLANAC, 2013, p. 24).

Os estudos de percepção de valor apontam para o uso de três abordagens mais usuais (KHALIFA, 2004; SÁNCHEZ-FERNÁNDEZ; INIESTA-BONILLO, 2007; KLANAC, 2012): a abordagem de “benefício-sacrifício”; a abordagem do modelo de cadeias meios-fim; e a abordagem experiencial.

3.4.1 Abordagem de Benefício-Sacrifício

Esta abordagem estressa a necessidade de avaliação tanto dos aspectos positivos quanto negativos das percepções do cliente, distinguindo dois componentes principais: benefícios e sacrifícios (KLANAC, 2013).

Zeithaml (1988) define o valor percebido segundo essa abordagem. Para ela, os conceitos de preço, percepção de qualidade e de valor estão todos relacionados. A percepção de qualidade refere-se ao julgamento do consumidor sobre a superioridade de um produto e pode estar baseado tanto em fatores intrínsecos quanto extrínsecos. Já a percepção de preço tem relação com o que é dado ou sacrificado para a obtenção de um produto, seja em termos monetários ou não monetários. Assim, para essa autora, valor percebido é a avaliação geral que o consumidor faz da utilidade de um produto, baseado em percepções do que é recebido pelo que é dado (p. 14). Da mesma forma, Ravald e Gronroos (1996, p. 23) defendem que o valor percebido depende da relação entre benefício e sacrifício, em determinado episódio, incluindo-se o efeito da manutenção do relacionamento entre as partes.

Alinhado com o postulado por Zeithaml (1988), os trabalhos de Nagle e Holden (1995) e de Gale (1996) atrelam o valor percebido à qualidade e ao preço. Os primeiros se focam mais no papel do preço na decisão de compra, enquanto que o segundo dá mais atenção aos aspectos relacionados à qualidade. Para Nagle e Holden (1995), o valor é determinado principalmente em função das alternativas que o cliente tem, o que é dado pelo valor de referência (preço) mais qualquer outro valor que o diferencie de uma alternativa. Já para Gale (1996, p. xv), o valor para o cliente é a qualidade percebida pelo mercado ajustado pelo preço relativo do produto.

Os autores adeptos desta abordagem tendem a adotar uma visão utilitarista de valor. Para Monroe (1997, p. 84), o valor total percebido de um produto compreende o valor de

aquisição, que é dado pelo benefício esperado obtido pela aquisição do produto, menos o descontentamento líquido de pagar por ele, e também pelo valor de transação, que está relacionado aos méritos percebidos pela oferta em relação a um ponto de referência. Assim, o valor total percebido é composto pelo somatório dos custos, do valor de troca, que inclui valor de marca, da companhia ou do local onde se vende o produto, do valor de estética e do uso relativo (MONROE, 1997, p. 102).

Ainda nessa linha, Desarbo *et al.* (2001) postulam que valor é uma função linear de preço e qualidade.

Para Kotler e Keller (2011, p. 140), o valor percebido é a avaliação que o cliente potencial faz de todos os benefícios e custos relativos a um produto ou serviço em relação às alternativas percebidas. Assim, o valor total para o cliente é expresso pelo valor do produto, valor do serviço, valor do pessoal e valor da imagem, além do custo total incorrido: custo monetário, custo de tempo, custo de energia física e custo psíquico (KOTLER, 2004, p. 57). Segundo Kotler (2004), tem-se como premissa que o cliente comprará da empresa, que segundo sua percepção, ofereça maior valor.

A principal crítica a essa abordagem reside no fato de tratar o consumidor apenas como um indivíduo racional (KLANAC, 2013), sem levar em conta aspectos subjetivos que envolvem sua avaliação.

3.4.2 Abordagem do modelo de cadeias meios-fim

A abordagem do modelo de cadeias meios-fim baseia-se na premissa de que os consumidores adquirem e utilizam produtos ou serviços para realizarem fins favoráveis (KHALIFA, 2004). Enfatiza o papel das características da oferta e as consequências do engajamento com essa oferta, definindo valor como a preferência percebida pelo cliente e sua avaliação dos atributos, do desempenho desses atributos e de seus objetivos e propósitos pessoais (KLANAC, 2013). Assim, considera três níveis de abstrações de valor do cliente: características ou atributos desejados, consequências desejadas do uso do produto ou serviço, e propósitos e objetivos desejados (estados finais desejados) (KHALIFA, 2004; KLANAC, 2013).

Robert B. Woodruff é um dos principais expoentes dessa linha de abordagem. Para ele, o valor para o cliente é sua preferência percebida para uma avaliação dos atributos do produto, desempenho dos atributos, e consequências decorrentes do uso e que facilitam ou bloqueiam o atingimento dos objetivos e propósitos do cliente nas situações de uso (WOODRUFF, 1997, p. 142). Assim, a hierarquia de valor do cliente determina os valores desejados de uma maneira “meios-fim” (WOODRUFF, 1997). Para Vriens e Hofstede (2000), as cadeias meios-fim estabelecem uma ligação entre os atributos tangíveis de um produto e as necessidades individuais e sociais do consumidor, tais como benefícios e valores. Segundo essa dupla de autores, os benefícios são importantes porque conectam o cliente a valores pessoais de ordem mais alta, tais como felicidade, segurança, etc.

Como críticas realizadas a esta abordagem, sobressaem o fato de se focar principalmente nas consequências positivas (benefícios) e por não capturar as experiências dos clientes por meio de observações (KLANAC, 2013).

Esse tipo de abordagem é mais adequada para mercados complexos, em que o cliente precisa lidar com uma série de informações. Nesses casos é mais simples categorizar os atributos em construtos de mais alto nível (VRIENS; HOFSTEDÉ, 2000).

3.4.3 Abordagem Experiencial

Na abordagem experiencial, o valor que importa é aquele da experiência do consumidor, não o do produto ou serviço (KLANAC, 2013). Essa visão implica uma interação entre o sujeito (cliente) e o objeto (produto), capturando todos os componentes econômicos, sociais, hedônicos e altruístas da percepção de valor (SÁNCHEZ-FERNÁNDEZ; INIESTA-BONILLO, 2007).

Para Holbrook (1999), valor para o cliente é uma experiência de preferência, relativa e interativa. É interativa porque o consumo engloba uma relação entre consumidor e objeto (produto ou serviço). É relativa uma vez que o valor é comparativo, pessoal e situacional. Como valor percebido envolve um julgamento de preferência, é também preferencial. E por fim, é uma experiência, visto que o valor do consumidor não reside no produto comprado, na marca escolhida, nem no objeto possuído, mas sim na experiência de consumo derivada disto.

Holbrook (1999) propõe ainda uma tipologia de valor do consumidor que contempla três dimensões: valor extrínseco (que serve como um meio a outros propósitos) *versus* valor intrínseco (quando a experiência de consumo é um fim em si só); valor auto-orientado *versus* valor orientado aos outros; e valor ativo (que envolve aspectos realizados diretamente pelo cliente, de forma física ou mental) *versus* valor reativo (como admiração e apreciação).

Enquanto que nas abordagens anteriores a pesquisa se dá basicamente por entrevistas e questionários, na abordagem experiencial, que é essencialmente construtivista, o método utilizado é o de observação (KLANAC, 2013). Esta abordagem também possui limitações, entre as quais, destaca-se o fato da complexidade de sua estrutura dificultar sua operacionalização, falhando em capturar certos tipos de valor, como os valores éticos e espirituais (SÁNCHEZ-FERNÁNDEZ; INIESTA-BONILLO, 2007).

No Quadro 4, elaborado a partir do trabalho de Klanac (2013), é possível observar de forma consolidada as principais características de cada uma das abordagens de valor ao cliente.

Quadro 4: Definições, componentes, forças e limitações das abordagens de Valor ao Cliente.

Abordagem para Valor do Cliente	Definições Seleccionadas	Componentes do Valor do Cliente	Forças	Limitações
Benefício-Sacrifício	<p>"Avaliação geral da utilidade de um produto baseado na percepção do que é recebido e do que é dado" (ZEITHAML, 1988, p. 14).</p> <p><i>Trade off</i> entre benefícios e sacrifícios percebidos pelo consumidor (RAVALD e GRONROOS, 1996).</p> <p>"É a diferença entre a avaliação que o cliente potencial faz de todos os benefícios e custos relativos a um produto ou serviço e as alternativas" (KOTLER e KELLER, 2011, p. 140)</p>	Benefícios e Sacrifícios	Reconhece e distingue dimensões positivas e negativas dos componentes de valor do cliente	Simplifica demais o valor do cliente ao fundir características e consequências (ex.: ao não distinguir os níveis de abstração dos componentes de valor) e trata o cliente apenas como um ser racional.
Meios-Fim	"Valor do cliente é a preferência percebida do cliente para uma avaliação dos atributos do produto, desempenho dos atributos e consequências decorrentes do uso que facilitam ou bloqueiam o atingimento dos objetivos e propósitos do cliente nas situações de uso" (WOODRUFF, 1997, p. 142).	Características dos objetos, consequências, estados-finais	Retrata a riqueza do valor do cliente ao distinguir três níveis de abstrações e ao fazer conexões entre elas.	Negligencia os aspectos negativos das consequências e trata o consumidor como um ser racional.
Experiencial	"Valor do cliente é uma experiência de preferência, relativa e interativa" (HOLBROOK, 1999, p. 5).	Experiências - atividades	Considera a natureza do contexto e o fato de que as pessoas não são apenas seres racionais. Utiliza métodos construtivistas.	Simplifica demais o valor do cliente ao falhar em distinguir seus níveis de abstrações e ao negligenciar as dimensões positivas e negativas de seus componentes.

Adaptado pelo autor a partir de Klanac (2013)

A partir da análise das três abordagens pode-se inferir que o valor ao cliente está relacionado aos benefícios e sacrifícios percebidos na aquisição, uso ou posse de um produto ou serviço, à possibilidade de atingimento de propósitos e objetivos pessoais e à experiência proporcionada pelo produto ou serviço.

Para este estudo será utilizada a abordagem benefício-sacrifício devido à sua generalidade, o que permite sua aplicação em uma ampla gama de segmentos de mercado. No entanto, aspectos relacionados à percepção dos clientes em relação ao atingimento de seus objetivos e propósitos (estados-finais), característicos da abordagem meios-fim, também serão

considerados, uma vez podem ajudar a explicar percepções de valores de ordem mais alta, tais como status por exemplo.

A relação benefício-preço ofertada pela empresa ao cliente constitui-se na declaração da proposta de valor. Por outro lado, o cliente avalia essa proposta segundo sua própria percepção e em termos de benefícios e sacrifícios advindos de sua aquisição, uso ou posse, relativamente às alternativas disponíveis. Como essa avaliação é sempre pessoal e situacional (KLANAC, 2013), pode-se inferir que uma mesma proposta de valor pode ser percebida de maneira diferente por diferentes clientes ou, colocando-se de outra maneira, que uma alteração na proposta de valor pode mudar a percepção de valor de um mesmo cliente. Em decorrência da premissa anterior, formula-se a primeira hipótese deste trabalho:

H1: Alterações na proposta de valor impactam diretamente a percepção de valor dos clientes.

Da mesma forma, alterações em outras dimensões do modelo de negócio podem alterar a percepção de valor por parte do cliente.

Assim, propõe-se que alterações nas dimensões do modelo de negócio impactam na percepção de valor por parte dos clientes.

3.5 CRIAÇÃO DE VALOR, PERCEPÇÃO DE VALOR E APROPRIAÇÃO DE VALOR

As empresas são responsáveis por combinar o valor que elas buscam entregar aos clientes baseadas em suas estratégias e nos valores dos acionistas (HASSAN, 2012, p. 68). Para isso, definem um público-alvo, estabelecem benefícios e determinam um preço para o produto ou serviço (LANNING; MICHAELS, 1988), desenvolvendo uma proposta de valor na tentativa de criar uma oferta atrativa (KOTLER, 1998) e de oferecer valor superior ao cliente (LANNING, 1998). No entanto, desde o ponto de vista do cliente, tal valor representa sua preferência percebida em relação à avaliação que este faz da utilidade do produto (ZEITHAML, 1988), dos benefícios e sacrifícios incorridos para sua aquisição e uso (RAVALD; GRONROONS, 1996), do desempenho e consequências decorrentes de seu uso (WOODRUFF, 1997), ou ainda da experiência proporcionada por ele (HOLBROOK, 1999).

Adicionalmente, a percepção de valor que o cliente tem está relacionada a aspectos subjetivos (KOTLER, 1998) e também a questões mais objetivas, tais como sua idade, estado civil, local de moradia, preço, entre outros (HASSAN, 2012).

Como visto anteriormente, a proposta de valor tem um papel central na criação de valor (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). Entretanto, a criação de valor pode ser entendida de diferentes pontos de vista, dependendo-se da lente conceitual que for adotada ou da posição em que se está cadeia de valor. Bowman e Ambrosini (2000) fazem a distinção entre valor de uso (*use value*) e valor de troca (*exchange value*). Para tais autores, esses são os dois elementos que compõem o valor, sendo o valor de uso aquele que é percebido pelos clientes, de forma subjetiva e individual. Já o valor de troca refere-se ao valor que somente passa a existir quando o bem ou serviço é vendido e por isso mesmo, está muito relacionado ao preço e ao poder de barganha entre comprador e fornecedor, como já preconizado por Brandenburger e Stuart (1996).

Peteraf e Barney (2003) utilizam o conceito de valor econômico criado pela empresa. De forma similar ao exposto por Bowman e Ambrosini (2000), o valor percebido pelo cliente também é parte da equação de criação de valor, que se completa com o custo econômico da empresa. Assim, a criação econômica de valor para a empresa é dada pela diferença entre o benefício percebido pelo cliente e o custo da empresa.

Outros autores que escreveram sobre esse tema do ponto de vista da empresa propõem que, além de recursos, são necessárias capacidades específicas à empresa para a criação de valor, como por exemplo Amit e Zott (2001), que sugerem que a criação de valor ao cliente se articula em torno de quatro dimensões interdependentes (novidade, *lock-in*, complementaridades e eficiência) e Pitelis (2009), que propõe que são fatores determinantes para a criação de valor a infraestrutura e a estratégia da firma, os recursos e os serviços providos, a tecnologia e a capacidade de inovação, além das economias de custo e dos retornos de escala. Segundo este último autor, o valor criado pela empresa somente pode ser realizado como valor se capturado, sendo neste momento de troca equivalente ao valor criado pelo consumidor.

Pode-se notar que, na visão de criação de valor proposta por autores que enfatizam o papel da empresa neste processo, apesar de o cliente ser o agente que “avalia” o valor de uso do bem ou serviço oferecido e de ser ele quem realiza efetivamente a captura do valor (valor de troca,

na visão de Bowman e Ambrosini, 2000), é a empresa quem majoritariamente detém os meios propícios à criação de tal valor, ao combinar seus recursos com o trabalho de forma a torná-los únicos (BOWMAN; AMBROSINI, 2000), ao buscar uma maior eficiência de custos ou diferenciação (PETERAF; BARNEY, 2003), ou ao combinar recursos com capacidades específicas da empresa (PITELIS, 2009; AMIT; ZOTT, 2001).

A criação de valor pode se dar pelo acúmulo de experiências por parte dos clientes (PRIEM, 2007) e também a partir de seu entendimento profundo por parte das empresas (ZUBAC *et al.*, 2009; PRIEM, 2007).

Para Priem (2007), a criação de valor envolve a inovação, que estabelece ou aumenta o valor do benefício de consumir. Entretanto, da mesma forma como postulado por Bowman e Ambrosini (2000) e por Peteraf e Barney (2003), a criação de valor decorre também da existência de um *consumer surplus* (diferença entre o valor percebido e o valor pago pelo consumidor).

Enquanto Priem (2007) preconiza que a firma precisa ajudar o consumidor a maximizar seu valor de consumo, ao proporcionar a ele o acúmulo de experiências neste sentido, Zubac *et al.* (2009) e Ngo e O’Cass (2008) propõem que a empresa necessita desenvolver capacidades dinâmicas que a ajudem a identificar e criar propostas de valor adequadas aos clientes, o que inclui também seu correto entendimento ao longo do tempo, uma vez que se trata de um processo dinâmico. Para Ngo e O’Cass (2008), a criação do valor começa pela estratégia adotada pela empresa e sua orientação de negócio, que pode ser de vários tipos (inovação, marketing, produção), passa pelas capacidades que a empresa tem de operar seus recursos, ou seja, os processos, habilidades, conhecimentos, etc., necessários a desempenhar as atividades funcionais, e chega-se finalmente ao que os autores chamam de caixa de valor (*value box*), que, de forma simplificada, contempla o valor sob as perspectivas da oferta (oferta tangível entregue pela empresa) e do cliente (valor percebido), além também de mostrar a perspectiva do *customer equity* (valor do cliente para a empresa) e do *brand equity* (valor da marca para o cliente).

Ao propor as esferas de criação de valor, Gronroos e Voima (2012) teorizam que no processo de criação de valor existe uma esfera em que o valor é criado apenas pelo fornecedor, outra em que existe a cocriação de valor, compartilhada entre fornecedor e cliente, e uma terceira

esfera na qual o valor é criado somente pelo cliente. Já Sharma *et al.* (2001) entendem a criação de valor a partir da customização de produtos e serviços às necessidades dos clientes.

Existem, portanto, diferentes visões sobre as fontes de criação de valor. No entanto, parece claro que o processo de criação de valor depende de todos os membros da cadeia, tendo sua origem na definição da estratégia da empresa, passando pelo entendimento profundo das necessidades do cliente (NGO; O´CASS, 2008) e pela articulação de seus recursos e capacidades (PITELIS, 2009; AMIT; ZOTT, 2001) para elaboração de uma oferta tangível ao cliente. Essa oferta tangível, a proposta de valor, será então percebida pelo cliente como atrativa ou não, comparativamente a outras possibilidades. O valor somente será efetivamente criado caso este valor percebido pelo cliente seja convertido em valor de troca (BOWMAN; AMBROSINI, 2000; PITELIS, 2009), ou seja, capturado pela empresa, em um processo influenciado pelo poder de barganha entre fornecedores e compradores (BRANDENBURGER; STUART, 1996).

Assim, pode-se inferir que a percepção de valor do cliente determina a existência ou não de um valor de troca. Em outras palavras, o valor percebido pelo cliente determina a apropriação de valor.

Como decorrência lógica da afirmação anterior, se a percepção de valor determina a apropriação de valor, logo, uma mudança na percepção de valor pode gerar uma alteração na apropriação de valor.

Infere-se a partir da sentença acima a seguinte proposição:

P1: Mudanças na percepção de valor impactam a apropriação de valor por parte da empresa.

Assim, a proposição anterior (P1) permite a inferência da segunda hipótese desse estudo:

H2: Mudanças na proposta de valor impactam a apropriação de valor por parte da empresa.

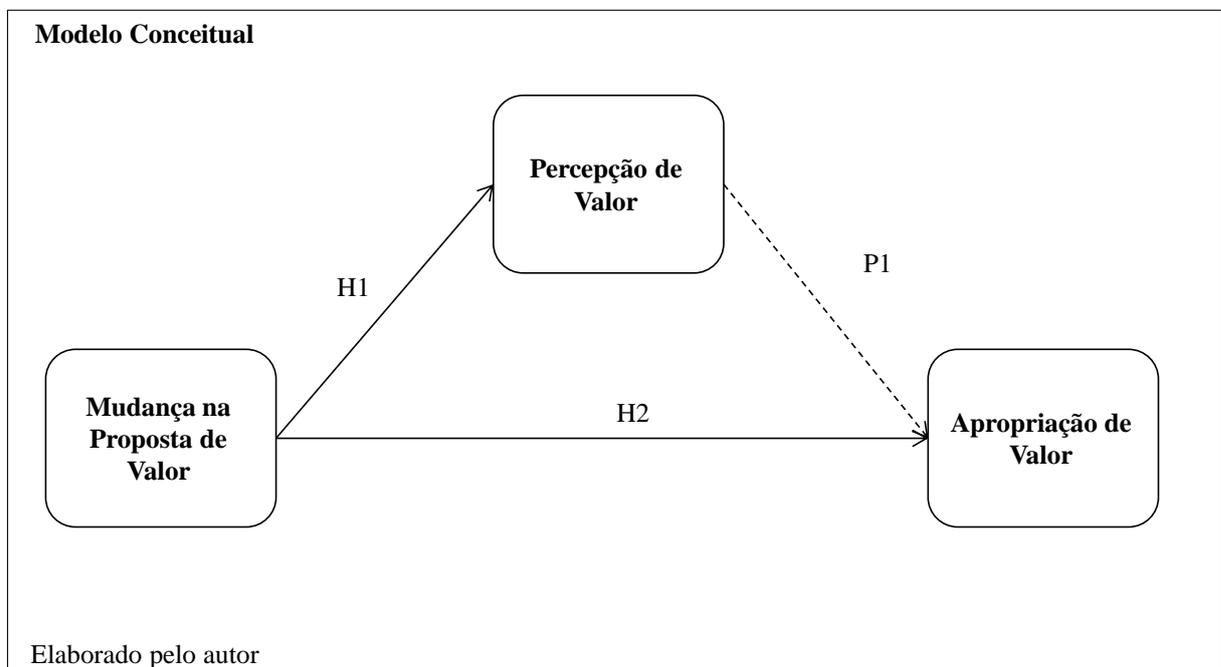
O conjunto das duas hipóteses deste estudo estabelece uma relação entre criação e apropriação de valor, sendo proposto que a percepção de valor faz o papel de articulação entre os aspectos anteriores, ou seja, faz a mediação entre eles.

4 MODELO CONCEITUAL

Este trabalho tem como objetivo geral o entendimento de como uma mudança no modelo de negócio/proposta de valor afeta a percepção de valor do cliente e, conseqüentemente, como isso se reflete na apropriação de valor por parte da empresa, visando aos seguintes objetivos específicos para a consecução deste objetivo geral: i) o entendimento das mudanças realizadas no modelo de negócio; ii) a identificação dos eventuais reflexos das mudanças na proposta de valor sobre os outros elementos do modelo de negócio; iii) a compreensão do impacto das mudanças do modelo de negócio sobre a percepção de valor dos clientes; e iv) a análise do impacto das mudanças no modelo de negócio e na percepção de valor do cliente sobre a apropriação do valor por parte da empresa.

A partir do referencial teórico exposto anteriormente e com a finalidade de responder a estes objetivos, o autor propõe a utilização de um modelo conceitual conforme demonstrado na Figura 3.

Figura 3: Modelo Conceitual



O modelo conceitual estabelece o recorte que será utilizado na pesquisa, estabelecendo a relação entre os principais construtos. Assim, parte-se de uma mudança no modelo de negócio

caracterizada pela alteração de um de seus elementos constituintes, a proposta de valor, que na visão de Osterwalder e Pigneur (2010) é um elemento com papel central ao modelo de negócio. A proposta de valor representa a declaração do que a empresa vai entregar para o cliente em termos de benefícios e preço em relação às outras opções disponíveis (LANNING; MICHAELS, 1988). Segundo diversos autores, tais como Muller (2014), uma mudança em um ou mais elementos do modelo de negócio já configura condição suficiente para a caracterização da mudança. Assim, a alteração da proposta de valor, um dos elementos, altera também o modelo de negócio como um todo.

Além disso, uma mudança na proposta de valor impacta a percepção de valor do cliente, uma vez que este a avalia em termos de benefícios e sacrifícios advindos de sua aquisição, uso ou posse (ZEITHAMAL, 1988) de maneira pessoal e situacional (KLANAC, 2013). Dessa forma, ao se alterarem os benefícios ou preços em relação a outras opções, a percepção do cliente sobre tal produto ou serviço também será alterada.

Por outro lado, como visto anteriormente, o valor somente será efetivamente criado caso este valor percebido pelo cliente seja convertido em valor de troca (BOWMAN; AMBROSINI, 2000; PITELIS, 2009), ou seja, capturado pela empresa. Assim, a percepção de valor do cliente determina a existência ou não de um valor de troca, ou seja, o valor percebido pelo cliente determina a apropriação de valor, o que leva à proposição 1(P1) abaixo:

P1: Mudanças na percepção de valor impactam a apropriação de valor por parte da empresa.

Abaixo, as duas hipóteses propostas para este trabalho:

H1: Alterações na proposta de valor impactam diretamente na percepção de valor dos clientes;

H2: Mudanças na proposta de valor impactam a apropriação do valor por parte da empresa.

De maneira sumarizada, uma mudança na proposta de valor gera impactos sobre a percepção de valor do cliente e sobre os outros elementos do modelo de negócio. Como o valor só é efetivamente capturado se houver a troca, ou seja, se o cliente comprar ou usar o produto/serviço, alterações na percepção de valor, decorrentes da mudança da proposta de valor, também impactam a apropriação de valor.

A apropriação de valor pela empresa permite que ela possa seguir mudando seu modelo de negócio, em busca de oportunidades de mercado ou apenas para se manter competitiva, conforme proposto por Linder e Cantrell (2000) e por Voelpel, Leibold e Tekie (2004).

5 METODOLOGIA

Esta pesquisa teve como objetivo principal o entendimento do impacto das mudanças no desenho do modelo de negócio sobre a percepção de valor dos clientes e seus reflexos sobre a apropriação de valor por parte da empresa.

Dessa forma, foram propostas duas hipóteses (H1: alterações na proposta de valor impactam diretamente na percepção de valor dos clientes; H2: mudanças na proposta de valor impactam a apropriação de valor por parte da empresa), que foram testadas e analisadas por meio dos procedimentos mencionados a seguir.

5.1 ABORDAGEM E ESTRATÉGIA DE PESQUISA

Para endereçar as duas hipóteses, bem como atender os objetivos específicos propostos, adotou-se uma estratégia de pesquisa composta por três etapas: uma pesquisa exploratória qualitativa; uma *survey* quantitativa; e uma análise de dados secundários também quantitativa.

Pesquisa exploratória qualitativa. Entrevistas foram realizadas nessa etapa com o intuito de trazer elementos que ajudassem na contextualização do setor de cartões de crédito, como por exemplo, a descrição dos modelos de negócio existentes; as mudanças realizadas e os reflexos das mudanças na proposta de valor sobre os demais elementos do modelo de negócio. Essa etapa teve também o objetivo de proporcionar a validação e complementação das escalas sobre percepção de valor utilizadas na etapa quantitativa da pesquisa, além de trazer à luz novos aspectos relacionados ao setor e não contemplados anteriormente.

Pesquisa quantitativa *survey*. A *survey* foi realizada por meio de questionários com a finalidade de mensurar de forma quantitativa a percepção dos clientes sobre o cartão de crédito em duas situações: antes da mudança e após a mudança do modelo de negócio. Por isso, foram produzidos dois questionários. Assim, esta etapa serviu para testar a Hipótese 1 (H1).

Análise quantitativa de dados secundários. Foi realizada por meio da análise de bases de dados reais de utilização de cartão de crédito por clientes. Assim como na etapa anterior, as

análises detiveram-se em dois momentos: antes e depois da mudança do modelo de negócio. Dessa forma, buscou-se testar a Hipótese 2 (H2) deste estudo.

A seguir, o detalhamento da metodologia utilizada em cada uma destas três etapas.

5.2 PESQUISA EXPLORATÓRIA QUALITATIVA

5.2.1 Sujeito da Pesquisa

Conforme exposto anteriormente, a pesquisa foi realizada no setor de cartões de crédito brasileiro. Como se trata de um segmento amplo, optou-se por um recorte específico, capaz de atender às necessidades conceituais da pesquisa e também às limitações de tempo e de custos. Nessa etapa qualitativa, as entrevistas foram realizadas com gestores de administradoras de cartões de crédito estabelecidas originalmente como sendo do tipo *private label*, com especialistas atuantes neste mercado e também com gestores de bandeira e processadora de cartões de crédito. A unidade de análise, portanto, foi a empresa, a administradora de cartões de crédito.

O critério para a escolha da amostra de entrevistados foi a busca por pessoas com experiência e conhecimento do mercado e que pudessem apresentar diferentes pontos de vista sobre o tema (CHURCHILL, 1995). Assim, a seleção dos participantes, ou seja, dos atores, foi realizada de forma intencional, para ajudar o pesquisador a melhor entender o problema e as questões de pesquisa (CRESWELL, 2010, p. 212). Levou-se também em consideração aspectos ligados à acessibilidade aos entrevistados, conforme proposto por Valles (1997).

Foram realizadas sete entrevistas no total, tendo os entrevistados os perfis descritos no Quadro 5.

Quadro 5: Perfil dos Entrevistados.

Entrevistado	Cargo	Relevância para a pesquisa	Data da Entrevista
Entrevistado 1	Diretor Executivo de administradora de cartão de crédito.	A administradora de cartão de crédito sob sua gestão iniciou sua operação como <i>private label</i> e migrou para bandeira.	fev/16
Entrevistado 2	Diretor Comercial de bandeira de cartão de crédito.	Diversas administradoras de cartão de crédito que migraram de <i>private label</i> para bandeira são parceiras da empresa em que atua.	fev/16
Entrevistado 3	Consultor especialista em operações de cartões de crédito <i>private label</i> .	É assessor de diversas administradoras de cartão de crédito no segmento <i>private label</i> .	mar/16
Entrevistado 4	Consultor especialista em operações de cartões de crédito.	Tem experiência como assessor em processos de migração de operações <i>private label</i> para bandeira.	mar/16
Entrevistado 5	Diretor de administradora de cartão <i>private label</i> .	É gestor de uma administradora de cartão de crédito <i>private label</i> pura e que não tem planos de migrar para bandeira	fev/16
Entrevistado 6	Consultora especialista em operações de cartões de crédito <i>private label</i>	É assessora de diversas administradoras de cartão de crédito no segmento <i>private label</i> .	mar/16
Entrevistado 7	Gerente Senior de relacionamento com clientes de processadora de cartões de crédito	A empresa em que atua possui diversas administradoras de cartão de crédito <i>private label</i> e com bandeira, em seu portfólio de clientes.	mar/16

O critério de julgamento para o encerramento da amostra foi o da saturação teórica da categoria. Ou seja, conforme casos similares foram sendo vivenciados, adquiriu-se confiança empírica de que não mais se encontravam dados adicionais que podiam contribuir para o desenvolvimento das propriedades da categoria (GODOI *et al.*, 2007, p. 309).

5.2.2 Desenho do Instrumento de Pesquisa e Coleta de Dados

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com gestores de administradoras de cartões de crédito, especialistas e fornecedores do mercado. Para tanto, foi elaborado um roteiro para as entrevistas, suscitando as concepções e as opiniões dos participantes (CRESWELL, 2010). Focou-se em cinco aspectos principais: i) o modelo de negócio inicial; ii) as mudanças por que passam as administradoras de cartões de crédito ao longo do tempo; iii) o processo de decisão pela utilização de uma bandeira ou não; iv) os desafios enfrentados durante esse

processo; e v) possíveis desdobramentos futuros. Para cada um desses cinco aspectos, questões auxiliares foram elaboradas, no intuito de ajudar o pesquisador na condução das entrevistas. Tais questões auxiliares não necessariamente foram usadas com todos os participantes.

Antes da efetiva realização das entrevistas, o roteiro preliminar foi revisado por três mestrandos, estudantes da disciplina de modelos de negócios, sendo que algumas das recomendações de ajustes foram adotadas.

As entrevistas foram conduzidas face a face, permitindo que o pesquisador pudesse controlar a linha do questionamento e que os participantes pudessem fornecer informações históricas (CRESWELL, 2010). No início da entrevista, foram explicados ao participante os objetivos gerais da pesquisa e também apresentados a ele alguns dos conceitos-chave relacionados aos modelos de negócio. Um termo de consentimento à participação na pesquisa foi apresentado aos participantes, informando-os sobre as questões de confidencialidade e tendo sido assinado de forma voluntária por todos eles. Cada um dos tópicos foi introduzido por uma questão aberta e, na medida do possível, fechado por uma questão de confronto (FLICK, 2009).

O roteiro utilizado nas entrevistas está detalhado no Apêndice A.

A cópia do termo de autorização à participação na pesquisa encontra-se no Apêndice B.

Todas as entrevistas foram, de forma discreta e autorizada pelo participante, gravadas em áudio. Foram realizadas na maior parte dos casos no ambiente de trabalho dos entrevistados, entre os dias 23 de fevereiro e 14 de março de 2016, tendo, em média, de quarenta minutos a uma hora de duração.

5.2.3 Tratamento e Análise dos Dados

Os áudios das gravações das entrevistas com os participantes foram transcritos, buscando-se com isso garantir a validade do estudo, ou seja, sua fidedignidade, autenticidade e credibilidade (CRESWELL, 2010). Buscou-se, portanto, eliminar as imprecisões das anotações e ampliar o acesso público aos resultados (GODOI *et al.*, 2007) ao manter os materiais originais disponíveis (SILVERMAN, 2000).

Adicionalmente, outras duas técnicas foram utilizadas como forma de garantir a validade do estudo: a triangulação das informações com outros estudos disponíveis em fontes públicas, tais como pesquisas de mercado e notícia de imprensa; e a checagem do material por parte de alguns dos entrevistados. Apesar das críticas feitas por Silverman (2000) em relação a essas duas técnicas, consideradas por ele como suscetíveis a falhas, decidiu-se por sua utilização, uma vez que encontram suporte teórico em outros autores, como Creswell (2010) e Merriam (2002).

Para que fosse garantida a confiabilidade da pesquisa, ou seja, o grau de consistência com que as informações foram categorizadas (SILVERMAN, 2000), alguns procedimentos foram adotados, sendo o primeiro deles a revisão das transcrições, de forma que garantisse a eliminação de erros (CRESWELL, 2010).

Como o roteiro das entrevistas era semiestruturado, já existiam *a priori* tópicos ou pré-categorias baseados no referencial teórico de modelos de negócio. A transcrição das entrevistas de cada participante foi analisada atentamente, de forma indutiva, buscando-se padrões recorrentes e temas comuns (MERRIAN, 2002), e também de forma dedutiva. Em um primeiro momento utilizou-se a fala integral do participante como o conteúdo a ser avaliado. A partir das falas integrais procedeu-se a uma redução do conteúdo até que se chegasse a uma frase que resumisse a ideia principal a ser expressa. Então, buscou-se categorizar esses conteúdos para enquadrá-los em uma das pré-categorias existentes ou em novas categorias que representassem a palavra-chave ou ideia principal. O processo foi repetido para cada participante. Procedeu-se então a uma nova análise, desta vez comparativa entre os resultados obtidos de cada participante, de modo a possibilitar o refinamento das categorias obtidas na primeira fase de análises. Esse processo foi repetido mais algumas vezes até que se tivesse segurança de que todas as informações de interesse do estudo estivessem contempladas e de que achados importantes não fossem desconsiderados.

Assim, foi possível o estabelecimento das categorias de interesse e também das subcategorias que as compõem. Para facilitar a descrição das categorias, citações foram utilizadas como ilustração (CRESWELL, 2010).

5.3 PESQUISA QUANTITATIVA *SURVEY*

5.3.1 Sujeito da Pesquisa Quantitativa *Survey*

A etapa quantitativa do estudo teve como sujeito de pesquisa uma amostra de clientes (portadores de cartões) de uma administradora de cartões de crédito ligada a uma das maiores redes varejistas do Estado de Minas Gerais. Tal administradora foi fundada em 2000 como uma operação de cartões *private label* para uso exclusivo nas lojas do grupo proprietário. Em 2014 a administradora decidiu alterar seu modelo de negócio e embandeirar seus cartões, o que possibilitou sua aceitação e uso mais amplos. No final de 2015 a empresa contava com cerca de cem mil clientes de cartões de crédito, sendo que aproximadamente um terço deles estava ativo.

5.3.2 Desenho do Instrumento e Coleta de Dados da Pesquisa Quantitativa *Survey*

Instrumento de Coleta

O objetivo desta etapa foi o de comparar a percepção de valor dos clientes (portadores de cartão) antes e depois da mudança no modelo de negócios da empresa, caracterizado pela mudança de um cartão *private label* para um cartão embandeirado. Importante esclarecer que tal mudança implicou na descontinuação do produto anterior (cartão *private label*). Para isso, foram desenvolvidos dois questionários: um para o entendimento da percepção de valor dos clientes em relação ao produto anterior (*private label*) e outro para o entendimento do produto vigente naquele momento (embandeirado). Os dois questionários utilizaram os mesmos itens para a composição da escala “Percepção de Valor”, no entanto, com tempos verbais diferentes: o questionário referente ao produto anterior tinha os tempos verbais no passado, enquanto que aquele relativo ao produto com bandeira apresentava os tempos verbais no presente.

A escala de percepção de valor utilizada foi adaptada do trabalho “*Singapore credit cardholders: ownership, usage patterns, and perceptions*”, de Gan *et al.* (2008), que analisaram as percepções dos clientes relativas à posse e ao uso de cartões de crédito em Cingapura.

A escala original era do tipo Likert, indo de discordo totalmente (1) a concordo totalmente (5) e composta por treze itens (sentenças) desenvolvidos a partir de extensa revisão de literatura e do entendimento do setor de cartões naquele país. A essa escala original foram acrescentados mais quatro itens identificados nas entrevistas da fase qualitativa deste trabalho.

O Quadro 6 apresenta a escala original de Gan *et al.* (2008) em inglês, bem como a tradução utilizada e os itens acrescentados e adaptados. Por motivo de sigilo, os nomes dos cartões da empresa analisada foram alterados para a apresentação neste estudo, sendo substituídos por “*private*” e “*embandeirado*”. O nome da empresa foi substituído por “XXXX”.

Além das perguntas relativas à escala de percepção de valor, foram adicionadas questões para entendimento do perfil sociodemográfico dos respondentes: sexo, idade, renda, escolaridade e quantidade de cartões de crédito possuídos. Também foram contempladas perguntas com o objetivo de validar a aderência do perfil dos respondentes ao que se buscava. Assim, indagou-se se o respondente possuía cartões de crédito e também se possuía o cartão de crédito da administradora em questão. A negativa a qualquer dessas duas questões levava ao encerramento da pesquisa.

Quadro 6: Escala original e adaptada.

	Escala original (GAN <i>et al.</i> , 2008)	Escala ajustada	
Cod.	Itens da escala original em inglês	Questionário sobre cartão <i>private label</i>	Questionário sobre cartão com Bandeira (embandeirado)
P9	<i>Interest rates charged on credit cards balances are reasonable.</i>	As taxas de juros cobradas pelo cartão de crédito <i>private</i> eram razoáveis.	As taxas de juros cobradas pelo cartão de crédito embandeirado são razoáveis.
P13	<i>Credit card annual fees are reasonable.</i>	A anuidade cobrada pelo cartão de crédito <i>private</i> era justa.	A anuidade cobrada pelo cartão de crédito embandeirado é justa.
P15	<i>Credit cards companies should ensure complete privacy over customers' information.</i>	O cartão de crédito <i>private</i> garantia a total privacidade de minhas informações.	O cartão de crédito embandeirado garante a total privacidade de minhas informações.
P2	<i>I am satisfied with the level of service provided by my credit card company.</i>	Eu estava satisfeito com o nível de serviço que a administradora do cartão de crédito <i>private</i> me oferecia.	Estou satisfeito com o nível de serviço que a administradora do cartão de crédito embandeirado me oferece.
P3	<i>Owning a credit card is a form os status symbol.</i>	Ter o cartão de crédito <i>private</i> era um símbolo de status.	Ter o cartão de crédito embandeirado é um símbolo de status.
P4	<i>Consumers would be better off if there where no credit cards.</i>	Eu estaria melhor se não tivesse tido o cartão de crédito <i>private</i> .	Eu estaria melhor se não tivesse o cartão de crédito embandeirado .
P5	<i>Consumers tend to overspend when they have credit cards.</i>	Tendia a gastar mais por conta de ter o cartão de crédito <i>private</i> .	Tendo a gastar mais por conta de ter o cartão de crédito embandeirado .
P6	<i>I have no qualms about switching credit card companies due to poor service.</i>	Eu não teria problema em trocar o cartão de crédito <i>private</i> por outro cartão devido à baixa qualidade dos serviços.	Eu não teria problema em trocar o cartão de crédito embandeirado por outro cartão devido à baixa qualidade dos serviços.
P7	<i>Credit cards are useful because they allow purchase before funds are actually available.</i>	O cartão de crédito <i>private</i> era útil porque ele me permitia comprar antes que eu tivesse os recursos disponíveis para pagar.	O cartão de crédito embandeirado é útil porque ele permite comprar antes que eu tenha os recursos disponíveis para pagar.
P8	<i>I use credit cards because they offer loyalty and reward programs.</i>	Eu usava o cartão de crédito <i>private</i> porque ele me oferecia recompensas e benefícios especiais nos supermercados XXXX (varejo dono do cartão) .	Eu uso o cartão de crédito embandeirado porque ele me oferece recompensas e benefícios especiais nos supermercados XXXX (varejo dono do cartão) .
P1	<i>Credit cards are useful because they can be used anytime at most places.</i>	O cartão de crédito <i>private</i> era útil porque podia ser usado a qualquer hora e na maioria dos lugares.	O cartão de crédito embandeirado é útil porque pode ser usado a qualquer hora e na maioria dos lugares.
-	<i>I use credit cards because they offer protection against loss/damage of purchased goods.</i>	não se aplica	não se aplica
-	<i>Using credit card to purchase air tickets often provides travel insurance.</i>	não se aplica	não se aplica
	Atributos advindos das Entrevistas		Escala ajustada
P10	Limite de crédito	Meu limite de crédito no cartão <i>private</i> atendia as minhas necessidades.	Meu limite de crédito no cartão embandeirado atende as minhas necessidades.
P11	Rede de aceitação	Estava satisfeito com a rede de estabelecimentos que aceitavam o cartão de crédito <i>private</i> .	Estou satisfeito com a rede de estabelecimentos que aceitam o cartão de crédito embandeirado .
P12	Conveniência para aquisição	Não houve dificuldade para a aquisição do cartão de crédito <i>private</i> .	Não houve dificuldade para a aquisição do cartão de crédito embandeirado .
P14	Acesso ao crédito	O principal motivo que me fez ser um cliente do cartão de crédito <i>private</i> foi a necessidade de ter crédito para realizar as compras de supermercado.	O principal motivo que me fez ser um cliente do cartão de crédito embandeirado foi a necessidade de ter crédito para realizar as compras de supermercado.
P16	Pagamento da fatura	As opções oferecidas para pagamento da fatura do cartão me atendiam.	As opções oferecidas para pagamento da fatura do cartão me atendem.
P17	Uso	Usar o cartão de crédito <i>private</i> era fácil	Usar o cartão de crédito embandeirado é fácil

Os questionários foram pré-testados com cerca de dez pessoas, entre especialistas do mercado de cartões e pessoas com o mesmo perfil do sujeito da pesquisa, para que eventuais correções e ajustes pudessem ser realizados.

Os modelos dos dois questionários utilizados encontram-se no Apêndice C deste trabalho. Para figurar no Apêndice, o nome da empresa foi substituído por “XXX”, por razões de sigilo.

Coleta de Dados

Os questionários foram enviados via *e-mail (survey on-line)* para clientes da administradora dos cartões em questão, sendo utilizada a ferramenta *SurveyMonkey*. A escolha pela *survey on-line* se deveu ao seu baixo custo, fácil administração, amplo alcance e rápida captação e análise de dados (HAIR *et al.*, 2005).

A administradora de cartões, cujos clientes foram os sujeitos da pesquisa, possibilitou o acesso do pesquisador à sua base de clientes. Foram identificados então todos os clientes que possuíam o cartão anterior (*private label*) e que seguiam como clientes da empresa, mas com o novo cartão (embandeirado). Dentre esses clientes, selecionaram-se todos aqueles que possuíam a informação de *e-mail* em seu cadastro, chegando-se a um total de 12.172 clientes.

Estes clientes com *e-mail* foram então divididos aleatoriamente em dois grupos. Para um grupo de 6.166 clientes foi enviado o questionário que indagava sobre a percepção de valor do produto anterior (*private label*) e para o outro grupo de 6.006 clientes foi enviado o questionário indagando sobre o produto vigente (embandeirado).

Antes do envio dos questionários, a ferramenta foi testada uma série de vezes para que se garantisse que não haveria falhas operacionais ou de lógica decorrentes de configurações equivocadas.

Como forma de incentivo, todas as respostas completas concorreram ao sorteio de um vale-compras, obviamente, com a concordância do participante.

A coleta de dados foi realizada entre os dias 4 de abril e 2 de maio de 2016.

5.3.3 Tratamento e Análise dos Dados

Tratamento dos dados

Os dados obtidos a partir dos questionários foram analisados com o uso do *software R Commander*.

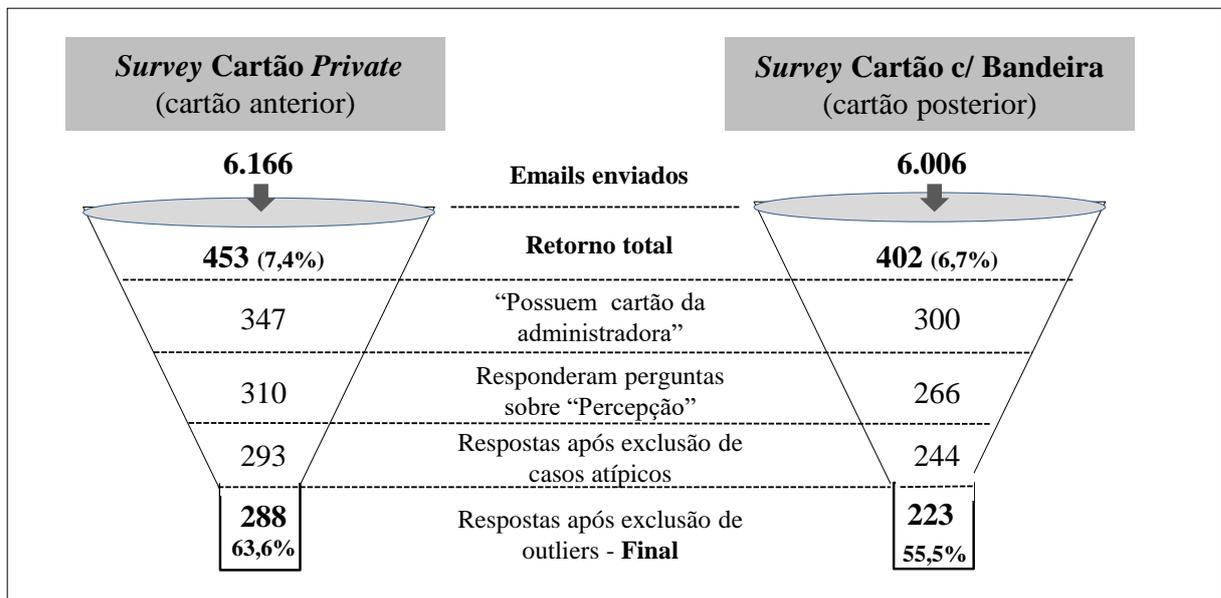
Antes da realização das análises propriamente ditas foram adotados os seguintes procedimentos de tratamento da base de dados:

- a) checagem de valores faltantes (*missing values*). Respostas incompletas para os itens do construto “Percepção de Valor” foram eliminadas;
- b) checagem de casos atípicos, sendo utilizado o seguinte critério: respondentes que apresentaram a mesma resposta em 80% das vezes foram excluídos;
- c) identificação de *outliers*. Critério: observações com diferença de mais ou menos 3 (três) desvios padrão em relação às respostas médias de cada item foram excluídas;
- d) transformação de dados: três itens sofreram inversão de escala: P4, P5 e P6; e algumas observações com erros da variável idade foram ajustadas;
- e) codificação da variáveis (itens de percepção, sexo, renda e escolaridade);
- f) checagem de posse do cartão da administradora.

No total, os dois questionários tiveram um retorno de 855 respostas, ou 7% do total das pesquisas enviadas por *e-mail*. Entretanto, após a realização dos procedimentos descritos acima, o total de observações válidas caiu para 511, um número ainda assim expressivo e superior à amostra mínima necessária para a pesquisa, que foi calculada com a ajuda do *software G*Power 3.0.10*. Segundo esse cálculo prévio, seriam necessárias 105 observações em cada grupo (210 no total), considerando-se uma distribuição bicaudal, como *effect size d* de 0,5 e nível de significância de 0,05.

A Figura 4 ilustra a quantidade de observações a cada passo do procedimento adotado para limpeza e tratamento da base.

Figura 4: Quantidade de observações a cada passo do procedimento adotado para limpeza e tratamento da base.



Para a confirmação ou rejeição da hipótese H1, foram analisados de forma comparativa os resultados das “percepções” obtidas a partir dos dois questionários, caracterizando as percepções de valor antes e depois da mudança do modelo de negócio.

As duas bases de dados foram agregadas e analisadas de forma consolidada no *software* R Commander. As respostas originárias do questionário sobre o cartão *private* receberam a marcação “antes” e aquelas originárias do cartão embandeirado receberam a marcação “depois”.

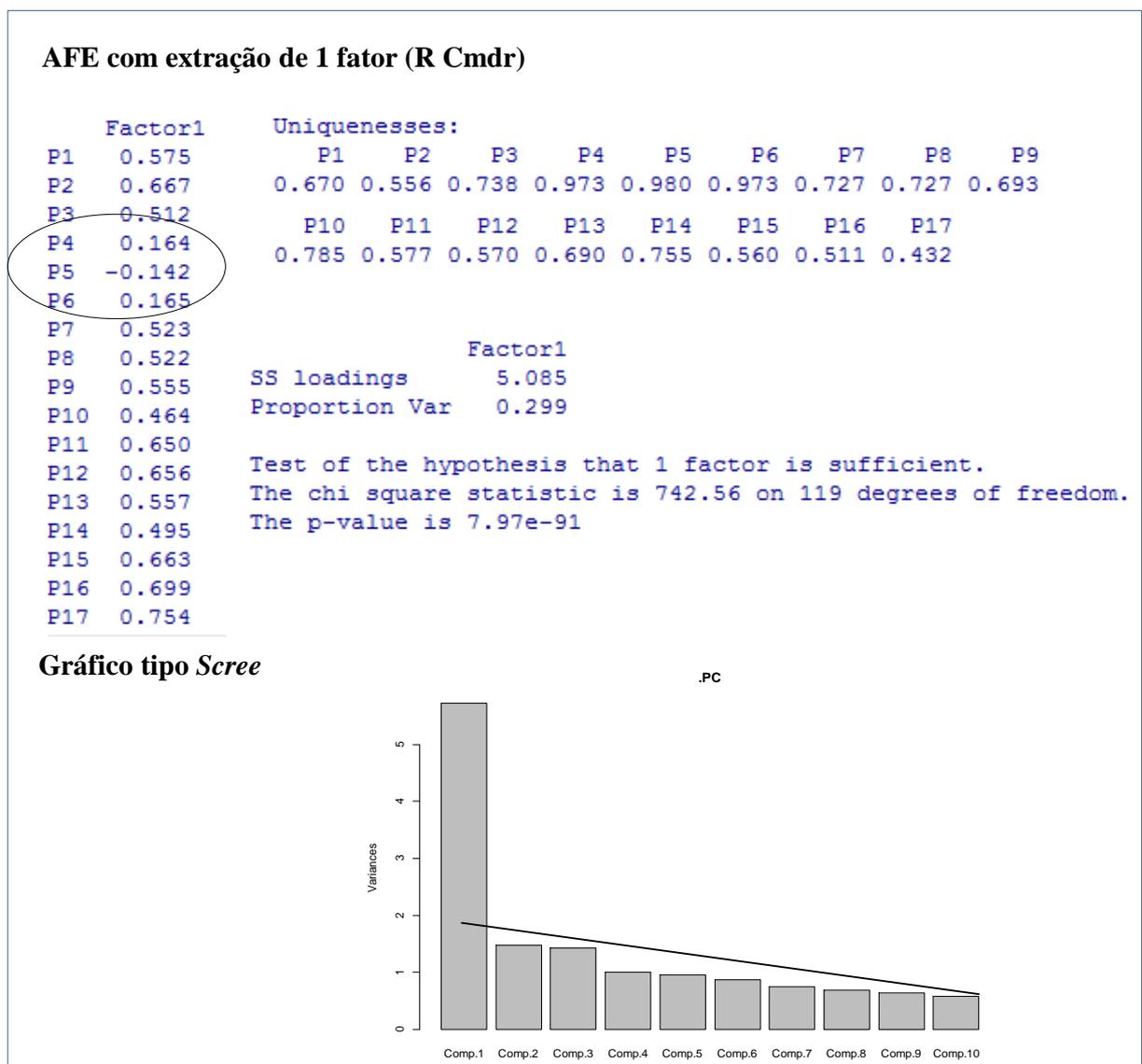
Análise dos Dados

Antes que se procedesse à análise dos resultados obtidos, foram realizados testes de validade de conteúdo e do construto, além de teste de confiabilidade da escala. A seguir, o detalhamento das análises realizadas.

Análise da validade de conteúdo (*face validity*) da escala, com o objetivo de avaliar a habilidade da escala para medir o que deveria medir (HAIR *et al.*, 2005). Trata-se de uma avaliação de caráter subjetivo e como já comentado anteriormente, foi realizada por meio do teste e avaliação dos questionários por um pequeno grupo de especialistas e de pessoas com perfis semelhantes à amostra. Não foram encontrados problemas relevantes durante as avaliações, sendo que alguns pequenos ajustes foram realizados.

Análise da validade convergente do construto, visando avaliar se os itens que o compunham guardavam relação entre si, ou seja, se estavam positivamente correlacionados e em que medida. Para essa avaliação, realizou-se uma Análise Fatorial Exploratória (AFE), com a extração de 1 (um) fator, sem rotação, pressupondo-se a unidimensionalidade da variável latente. O resultado da AFE mostrou que três itens (P4, P5 e P6) apresentaram cargas muito baixas, bastante inferiores a 0,5, e por isso tais itens foram marcados como passíveis de serem excluídos. Para que fosse possível a checagem do caráter unidimensional da escala, gerou-se um gráfico do tipo *Scree*, que deixou claro que apenas um fator se destacou, conforme pode ser observado na Figura 5.

Figura 5: AFE e Gráfico *Scree Plot*.



vez, o valor de alfa de Cronbach aumentou para 0,8785 e todos os itens restantes da escala apresentaram valores de correlação maior que 0,30. As análises podem ser observadas na Figura 7.

Figura 7: Análise de Confiabilidade.

Análise de Confiabilidade			
Com todos os itens (17 itens)			Com 14 itens (exclusão de P4, P5 e P6)
Alpha reliability = 0.8508			Alpha reliability = 0.8785
Standardized alpha = 0.8503			Standardized alpha = 0.8835
Reliability deleting each item in turn:			Reliability deleting each item in turn:
	Alpha	Std.Alpha	r(item, total)
P1	0.8392	0.8393	0.5324
P2	0.8353	0.8345	0.6266
P3	0.8412	0.8410	0.4962
P4	0.8524	0.8546	0.1976
P5	0.8691	0.8687	-0.1267
P6	0.8539	0.8542	0.2043
P7	0.8427	0.8422	0.4666
P8	0.8403	0.8402	0.5138
P9	0.8381	0.8379	0.5573
P10	0.8453	0.8441	0.4280
P11	0.8342	0.8350	0.6206
P12	0.8387	0.8371	0.5642
P13	0.8400	0.8395	0.5186
P14	0.8446	0.8435	0.4295
P15	0.8385	0.8361	0.5772
P16	0.8350	0.8335	0.6266
P17	0.8357	0.8326	0.6513
	Alpha	Std.Alpha	r(item, total)
P1	0.8702	0.8760	0.5524
P2	0.8664	0.8721	0.6352
P3	0.8725	0.8786	0.5008
P7	0.8731	0.8787	0.4904
P8	0.8718	0.8775	0.5227
P9	0.8701	0.8762	0.5490
P10	0.8769	0.8813	0.4330
P11	0.8659	0.8725	0.6296
P12	0.8691	0.8738	0.5838
P13	0.8713	0.8768	0.5274
P14	0.8756	0.8806	0.4399
P15	0.8692	0.8736	0.5860
P16	0.8667	0.8718	0.6242
P17	0.8661	0.8695	0.6720

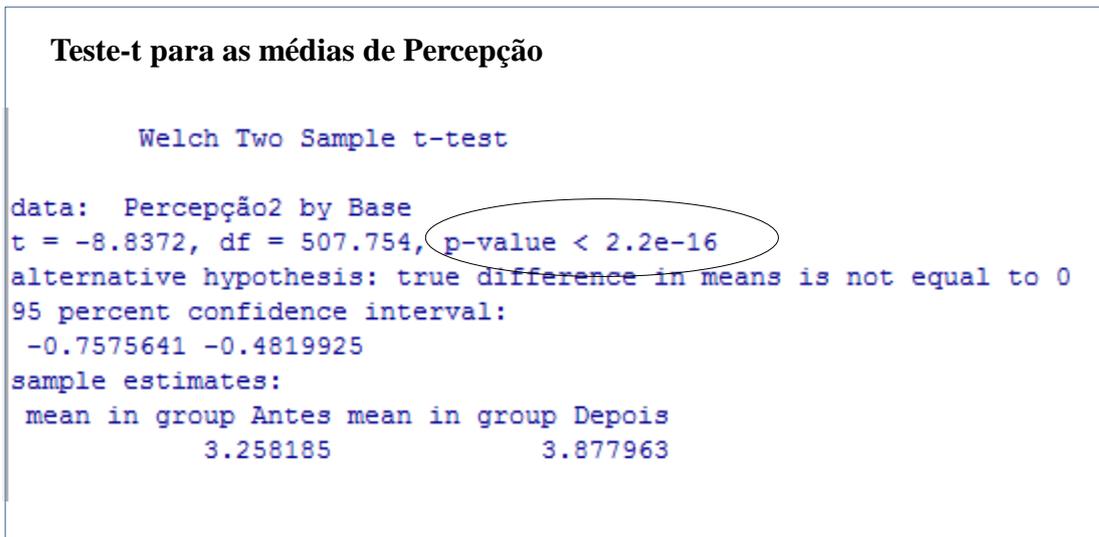
Após a realização das análises de validade e confiabilidade da escala, adotou-se que o construto “Percepção de Valor” seria analisado levando-se em conta 14 itens e não os 17 originais, uma vez que os itens P4, P5 e P6 foram excluídos pelos motivos demonstrados acima. Dessa forma, os valores médios do construto Percepção para os dois grupos de respondentes foram calculados pela equação:

$$\text{Percepção: } (P1+P2+P3+P7+P8+P9+P10+P11+P12+P13+P14+P15+P16+P17)/14$$

Para garantir que a comparação entre as médias dos dois grupos (antes e depois) apresentasse validade estatística, foi realizado um “teste-t para duas amostras independentes”. Para um nível de confiança de 0,95, o resultado trouxe um *p-value* menor que 0,05, demonstrando que

as diferenças entre as médias tinham significância estatística, conforme pode ser observado na Figura 8.

Figura 8: Test-t para as médias de Percepção.



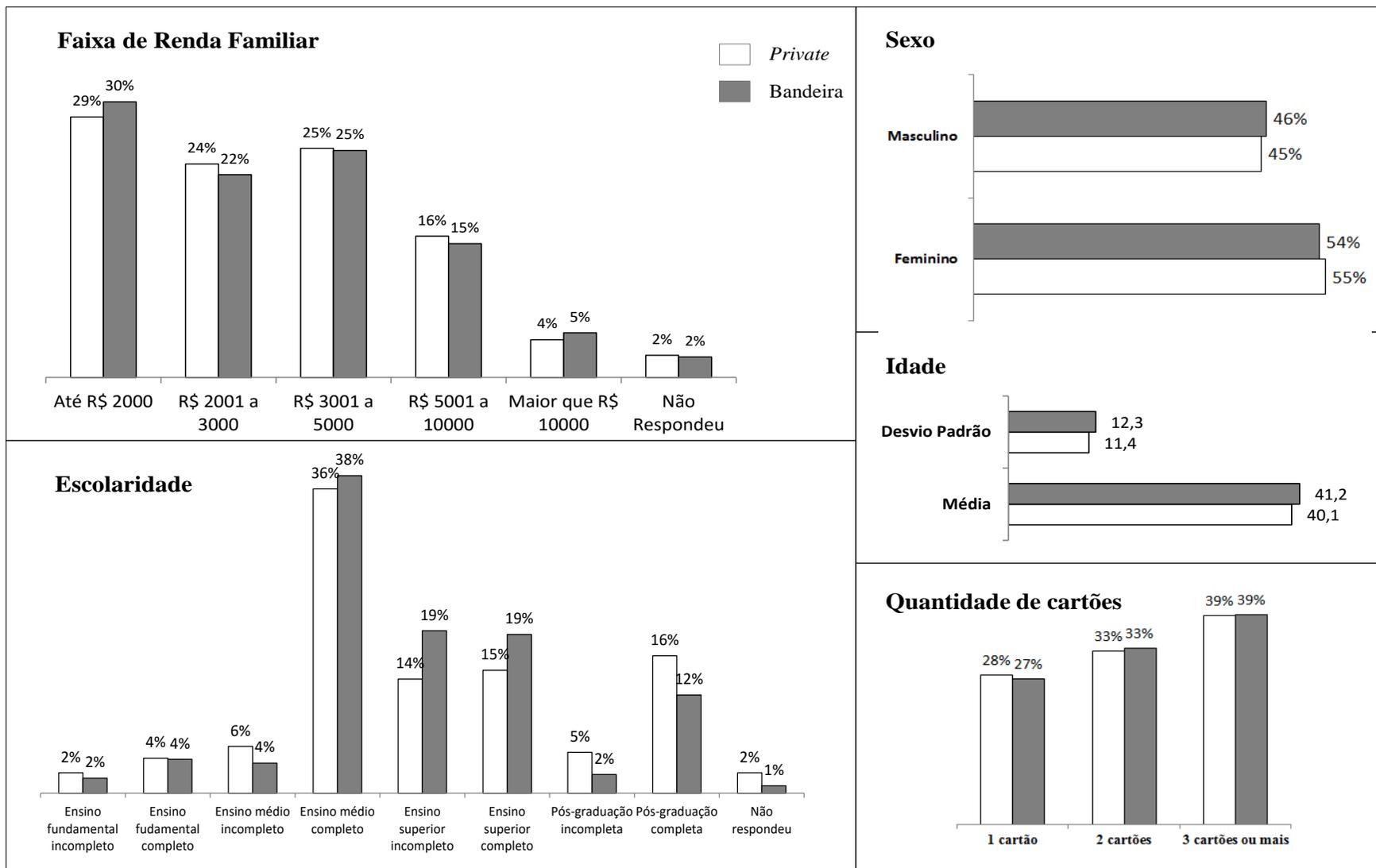
Após a verificação dos testes descritos acima, foram realizadas análises descritivas das variáveis categóricas e numéricas, utilizando-se gráficos e tabelas como apoio e, principalmente, a análise de comparação das médias obtidas para o construto “Percepção de Valor” por meio dos dois instrumentos de pesquisa, a fim de buscar o entendimento da evolução da percepção de valor dos clientes antes e depois da mudança do modelo de negócio.

O perfil dos respondentes para os dois questionários mostrou-se bastante similar, conforme já esperado, uma vez que as amostras foram escolhidas aleatoriamente a partir de uma base de clientes com características semelhantes. Tal constatação pode ser observada na Figura 9, que traz gráficos com os resultados das variáveis categóricas pesquisadas e também de idade da amostra. A legenda “antes” refere-se à pesquisa sobre o cartão *private label* e a “depois”, ao produto com bandeira,

A idade média dos respondentes girou em torno de 40 a 41 anos, sendo aproximadamente 55% deles do sexo feminino. Em torno de 80% dos pesquisados declararam possuir renda familiar mensal de até R\$ 5.000,00, sendo que entre 36% e 38% dos entrevistados apresentavam como grau máximo de escolaridade o ensino médio. Pouco mais de um terço

dos respondentes possuía ensino superior completo ou outro grau de escolaridade maior. Tais informações ratificam a aderência da amostra pesquisada à população, uma vez que esta se caracteriza por um perfil socioeconômico predominantemente de classe C. Indagados sobre a posse de cartões de crédito, cerca de 28% dos respondentes de ambas as pesquisas declararam ter apenas um cartão, provavelmente o da administradora em questão. Um terço deles afirmou ter dois cartões e 39% declararam possuir pelo menos três cartões, o que leva a duas inferências relevantes: 1) o cartão é um instrumento importante, senão o único, para cerca de 30% dos clientes da empresa; e, por outro lado, 2) como mais de 70% dos clientes têm dois ou mais cartões, é possível que algo que no passado foi importante para este público de classe C, o acesso ao crédito, conforme identificado por meio das entrevistas da fase anterior, tenha perdido relevância, uma vez que boa parte dos clientes já possui outros instrumentos de crédito.

Figura 9: Resumo das variáveis categóricas.



5.4 ANÁLISE QUANTITATIVA DE DADOS SECUNDÁRIOS

5.4.1 Sujeito da Pesquisa

Da mesma forma que na etapa quantitativa anterior, o sujeito de pesquisa utilizado para esta análise de dados foram os clientes da administradora de cartões de crédito em questão. Entretanto, ao invés de ser utilizada uma amostra aleatória, esta análise foi realizada com toda a população de clientes da empresa que utilizaram o cartão em setembro de 2014 (último mês que o cartão *private label* existiu) e que também apresentaram uso em setembro de 2015, quando o novo cartão (embandeirado) já estava em operação há um ano. No total, 16.205 clientes se enquadraram nesta situação. Assim, foi possível a análise do comportamento de uso dos clientes antes e depois da mudança do modelo de negócio, o que permitiu entender como se deu a apropriação de valor por parte da empresa. O uso do mesmo mês, mas como um ano de diferença (2014 e 2015) objetivou minimizar efeitos sazonais eventualmente existentes.

5.4.2 Desenho do Instrumento e Coleta de Dados

As bases de dados com as informações transacionais de uso dos clientes foram disponibilizadas pela própria administradora de cartões de crédito, no formato de planilha Excel e separadas por mês (setembro de 2014 e setembro de 2015). Constavam os seguintes campos de informação em cada uma das bases: identificação do cliente (CPF); valor total das compras no mês de cada cliente, em Reais (R\$); quantidade total de compras no mês de cada cliente; limite de crédito disponibilizado a cada cliente; status da conta do cliente (bloqueada ou desbloqueada). Para as informações de valor das compras e quantidade de transações de cada cliente havia ainda a abertura por local da compra, separado entre *on us* (compras realizadas nos supermercados da rede proprietária do cartão) e *off us* (compras realizadas nos demais estabelecimentos comerciais).

5.4.3 Tratamento e Análise de Dados

As bases de dados de setembro de 2014 e setembro de 2015 foram primeiramente cruzadas, usando-se como chave o CPF dos clientes. Dessa forma foi possível identificar os clientes que possuíam transações nos dois períodos em questão. Procedeu-se então a uma averiguação da sanidade da base com o objetivo de identificar eventuais informações faltantes ou mal formatadas. O próximo passo consistiu na configuração dos campos da planilha, de tal forma que cada cliente estivesse disposto em uma linha e as informações transacionais (valor, quantidade e limite) nas colunas, identificadas pelo período.

Por se tratar não de uma amostra, mas sim de toda a população de clientes enquadrada nos parâmetros descritos na seção “Sujeito da Pesquisa”, tornou-se desnecessária a realização de testes de significância estatística.

As bases foram analisadas objetivando-se entender os impactos da mudança no modelo de negócio sobre a apropriação de valor por parte da empresa. Assim, adaptou-se um procedimento adotado por Brea-Solís, Casadesus-Masanell e Grifell-Tatjé (2015), que visava entender o desempenho da empresa a partir do lucro, decompondo-o em dois fatores, preço e quantidade, de tal forma que fosse possível entender o efeito isolado de cada um deles. Para este estudo, buscou-se entender a apropriação de valor a partir da evolução dos indicadores citados acima, ou seja, valor despendido pelos clientes e quantidade de transações realizadas, antes e depois da mudança. Adicionalmente, foi analisado o percentual de uso do limite de crédito concedido ao cliente, antes e depois da mudança, como forma de averiguação do aumento da exposição ao risco por parte da empresa.

Apesar de terem sido utilizadas informações individuais dos clientes nas análises, estas foram apresentadas apenas de maneira agregada, devido tanto a questões de ordem metodológica como de confidencialidade da informação.

5.5 MATRIZ DE AMARRAÇÃO

A matriz de amarração tem o objetivo de avaliar a coerência das relações entre as dimensões e decisões de encaminhamento de uma pesquisa, e desse modo, indicar a consistência metodológica da intervenção científica (TELLES, 2001, p. 65).

O Quadro 7 apresenta a matriz de amarração proposta para este trabalho.

Quadro 7: Matriz de Amarração.

Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Fundamentação Teórica - principais autores utilizados	Pontos de Investigação	Técnicas de Coleta de Dados	Técnicas de Análise de Dados
Entendimento de como uma mudança no modelo de negócio/proposta de valor afeta a percepção de valor do cliente e como isso se reflete na apropriação de valor por parte da empresa.	Identificar os modelos de negócio existentes e as mudanças ocorridas na proposta de valor e no modelo de negócio em geral.	Modelos de Negócio: Drucker (1954); Timmers (1998); Mahadevan (2000); Amit e Zott (2001); Afuah e Tucci (2001); Magretta (2002); Chesbrough e Rosembloon (2002); Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005); Shafer et al. (2005); Baden-Fuller e Morgan (2010); Demil e Lecocq (2010); Osterwalder e Pigneur (2010); Casadesus-Masanell e Ricart (2010); Teece (2010); Itami e Nishino (2010). Proposta de Valor: Lanning e Michaels (1988); Aaker e McLoughlin (2007); Osterwalder e Pigneur (2010); Demil e Lecocq (2010); Chesbrough (2010); Kotler e Keller (2011); Payne e Frow (2014).	Quais tipos de modelos de negócio existentes; Quais as mudanças pelas quais os modelos de negócio passam; Quais os reflexos das mudanças na proposta de valor; Quais os reflexos das mudanças nos demais elementos do modelo de negócio.	Pesquisa Exploratória Qualitativa - questionário semiestruturado, com administradoras de cartão de crédito e especialistas do mercado.	Análise de Conteúdo: - gravação e transcrição das entrevistas; - triangulação e checagem de com alguns participantes; - análise de conteúdo, revisão e categorização; - re-análise.
	Identificar os reflexos das mudanças na proposta de valor sobre os demais elementos do modelo de negócio.	Mudança em modelo de negócio: Linder e Cantrell (2000); Demil e Lecocq (2010); Sosna <i>et al.</i> (2010); Doz e Kosonen (2010); Schallmo e Brecht (2010); Cavalcante <i>et al.</i> (2011); Cavalcante (2012); Ahokangas e Myllykoski (2014); Muller (2014)			
	Compreender como os principais elementos do modelo de negócio impactam a percepção de valor do cliente	Zeithamal (1988); Nagle e Holden (1995); Gale (1996); Ravald e Gronroos (1996); Monroe (1997); Woodruff (1997); Holbrook (1999); Vriens e Hofstede (2000); Desarbo <i>et al.</i> (2001); Khalifa (2004); Sánchez-Fernández e Iniesta-Bonillo (2007); Kotler e Keller (2011); Klanac (2013);	Impacto das mudanças no modelo de negócio/proposta de valor sobre a percepção de valor dos clientes.	Pesquisa Quantitativa: Questionário enviado por <i>email</i> (<i>survey on line</i>) para amostra de clientes de administradora de cartões de crédito.	Análises estatísticas para comparação das médias obtidas na amostra: - limpeza e tratamento de dados; - testes de validade de conteúdo e convergente; - teste de confiabilidade da escala; - teste- t para as médias.
	Analisar o impacto da mudança na proposta de valor sobre a apropriação de valor	Brandenburger e Stuart (1996); Bowman e Ambrosini (2000); Peteraf e Barney (2003); Priem (2007); Ngo e O' Cass (2008); Pitelis (2009); Zubac <i>et al.</i> (2009); Gronroos e Voima (2012);	Impacto da mudança na proposta de valor sobre a apropriação de valor por parte da empresa.	Análise de quantitativa de dados secundários: base de dados com informações transacionais de clientes de administradora de cartões de crédito (toda a população).	Análises da evolução dos resultados: - comparação das médias; - estatísticas descritivas; - comparação com dados de mercado.

Adaptado de Telles (2001).

6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Com o intuito de enriquecer as análises de resultados e as discussões, realizou-se uma sucinta compilação, a partir da literatura sobre o tema, dos principais fatores que contribuem para o uso de cartões de crédito, bem como seus atributos mais valorizados pelos clientes.

Adicionalmente, considerou-se oportuno a realização de uma breve descrição do panorama geral do setor de cartões de crédito no mundo e no Brasil, bem como a explicação de seu funcionamento e principais atores.

A seção a seguir apresenta essas informações.

6.1 O SETOR DE CARTÕES DE CRÉDITO

6.1.1 Fatores que contribuem para o uso do cartão de crédito e atributos valorizados

O uso de um cartão de crédito é afetado por uma série de fatores. Revisão de literatura conduzida por Meidan e Davos (1994), em seu estudo sobre os critérios de seleção de um cartão de crédito na Grécia, identificou que classe social, renda, nível de educação, além de questões atitudinais e demográficas são os principais fatores que contribuem para o uso de um cartão de crédito por parte dos clientes.

De forma similar, outros autores também apontaram os fatores que contribuem para o uso de tais cartões, conforme pode ser visto no Quadro 8: idade e classe social (KAYNAK *et al.*, 1995); renda, estilo de vida, pressão do grupo de colegas, autoestima e exposição à publicidade (AHMED *et al.*, 2010); e sexo, idade, local de residência, limite de crédito, tipo de gasto e abrangência do cartão – nacional ou internacional (PULINA, 2011).

Quadro 8: Principais fatores que contribuem para o uso de um cartão de crédito.

Autores	Principais fatores que contribuem para o uso de um cartão de crédito
Meidan; Davos (1994)	Classe Social (SLOCUM; MATHEUS; 1969, 1970); Renda (SLOCUM. MATHEWS, 1969,1970; MANDEL, 1972; AWH; WATERS, 1974; KINSEY, 1981); Educação (MANDEL, 1972); Atitudinal (AWH;WATERS, 1974; HIRSCHMAN, 1979; KAYNAK; UGUR, 1984); Demográfico (AWH; WATERS, 1974)
Kaynak et al. (1995)	Idade Classe Social da Família
Ahmed et al. (2010)	Renda Estilo de vida Pressão do grupo de colegas Autoestima Exposição à publicidade
Pulina (2011)	Sexo Idade Local de Residência Limite de Crédito Tipo de Gasto Abrangência do cartão (nacional ou internacional)

Elaborado pelo autor.

Adicionalmente, a revisão da literatura sobre o tema nos traz o rol dos atributos mais valorizados pelos clientes em um cartão de crédito, conforme elencado no Quadro 9.

Quadro 9: Atributos valorizados pelos clientes em um cartão de crédito.

Atributos valorizados em um cartão de crédito	Autores
Serviços equivalentes ao Dinheiro em Espécie	Parahoo (2012)
Recompensas e Benefícios - descontos e promoções - programas de recompensas	Devlin <i>et al.</i> (2006); Subramanian e Marimuthu (2010); Parahoo (2012); Kreis e Mafael (2014)
Conveniência - aceitação - limite de crédito - disponibilidade de fundos de emergência - fatura - facilidade de pagamento - compras no exterior	Lunt (1992); Meidan e Davos (1994); Kaynak <i>et al.</i> (1995); Devlin <i>et al.</i> (2006); Subramanian e Marimuthu (2010); Butt <i>et al.</i> (2010); Khare <i>et al.</i> (2011); Parahoo (2012);
Gratificação Social e Pessoal - prestígio - status - cartões adicionais - aceitação em estabelecimentos de boa reputação - sentimento de pertencimento - satisfação e prazer em comprar	Meidan e Davos (1994); Devlin <i>et al.</i> (2006); Subramanian e Marimuthu (2010); Butt <i>et al.</i> (2010); Khare <i>et al.</i> (2011); Kreis e Mafael (2014); Khan <i>et al.</i> (2015)
Gestão Financeira	Devlin <i>et al.</i> (2006); Khan <i>et al.</i> (2015)
Valor Razoável - tarifas justas - taxa de juros justas	Lunt (1992); Meidan e Davos (1994); Devlin <i>et al.</i> (2006); Subramanian e Marimuthu (2010); Butt <i>et al.</i> (2010); Kreis e Mafael (2014)
Segurança - seguros e proteções - serviços de assistência em viagens	Meidan e Davos (1994); Butt <i>et al.</i> (2010); Khare <i>et al.</i> (2011)
Relacionamento com o Banco emissor	Devlin <i>et al.</i> (2006)

Elaborado pelo autor

Entre os atributos valorizados, destacam-se: a equivalência do cartão de crédito ao dinheiro em espécie, conforme apontado por Parahoo (2012); a existência de benefícios e recompensas atreladas ao cartão, tais como descontos, preços promocionais e programas de pontuação para troca futura por prêmios e benefícios (DEVLIN *et al.*, 2006; SUBRAMANIAN; MARIMUTHU, 2010; PARAHOO, 2012; KREIS; MAFAEL, 2014); a conveniência, refletida em termos de aceitação, limites de crédito, disponibilidade de fundos de emergência,

faturamento, facilidade de pagamento e possibilidade de realização de compras em outros países (LUNT, 1992; MEIDAN; DAVOS, 1994; KAYNAK *et al.*, 1995; DEVLIN *et al.*, 2006; SUBRAMANIAN; MARIMUTHU, 2010; BUTT *et al.*, 2010; KHARE *et al.*, 2011; PARAHOO, 2012); a gratificação social e pessoal decorrentes do uso e da posse do cartão, tais como prestígio, status, aceitação do cartão em estabelecimentos de boa reputação, sentimento de pertencimento a um grupo e a satisfação e prazer em poder comprar (MEIDAN; DAVOS, 1994; DEVLIN *et al.*, 2006; SUBRAMANIAN; MARIMUTHU, 2010; BUTT *et al.*, 2010; KHARE *et al.*, 2011; KREIS; MAFAEL, 2014; KHAN *et al.*, 2015); e a gestão financeira proporcionada pelo cartão (DEVLIN *et al.*, 2006; KHAN *et al.*, 2015).

São apontados também alguns aspectos ligados menos aos benefícios e conveniências do cartão de crédito e mais às características mais tangíveis, por assim dizer, tais como os valores pagos pelos clientes, expressos nas anuidades e taxas de juros (LUNT, 1992; MEIDAN; DAVOS, 1994; DEVLIN *et al.*, 2006; SUBRAMANIAN; MARIMUTHU, 2010; BUTT *et al.*, 2010; KREIS; MAFAEL, 2014); os seguros, proteções e serviços de assistência (MEIDAN; DAVOS, 1994; BUTT *et al.*, 2010; KHARE *et al.*, 2011); e o relacionamento existente entre cliente e banco emissor do cartão (DEVLIN *et al.*, 2006).

6.1.2 Panorama mundial do mercado

Considerando-se apenas as sete maiores bandeiras de cartão de crédito do mundo, havia em 2012 um total de 2,2 bilhões de cartões de crédito em circulação (STATISTA.COM, 2012), movimentando no ano de 2014 um valor total de US\$ 7,1 trilhões (VISA INC., 2014; MASTERCARD INC., 2014; AMERICAN EXPRESS CO., 2014; DISCOVER FINANCIAL SERVICES, 2014; JCB, 2014) ou o equivalente a aproximadamente 9% do PIB mundial (WORLD BANK, 2015). Isso representa aproximadamente 18% do volume total de transações de pagamento efetuadas no mundo, excluindo-se aquelas realizadas em dinheiro (CAPGEMINI; ROYAL BANK SCOTLAND, 2015), o que demonstra a relevância desse meio para a economia global como um todo.

A Tabela 2 mostra os volumes movimentados, o número de transações e o número de cartões de crédito de cada uma das principais bandeiras mundiais.

Tabela 2: Indicadores de cartão de crédito no mundo.

Principais Indicadores Mundiais				
Bandeira	Volume Total bilhões	US\$	Qtde de Transações milhões	Qtde de Cartões milhões
Visa ¹		3.234	36.158	884
Mastercard ²		2.475	26.917	721
Amex ³		1.023	nd	112
Discover + Diners Club ⁴		152	2.020	102
JCB ⁵		178	nd	88
Union Pay ⁶		nd	nd	331
TOTAL*		7.062	65.095	2.239

Preparado pelo Autor.

Notas:

¹ Volumes e transações: Annual Report 2014; Quantidade de cartões: dados de 2012: Statista.com

² Volumes e transações: Annual Report 2014; Quantidade de cartões: dados de 2012: Statista.com

³ Annual Report 2014

⁴ Volumes e transações: Annual Report 2014; Quantidade de cartões: dados de 2012: Statista.com

⁵ JCB World Report n. 54

⁶ Quantidade de cartões: dados de 2012: Statista.com

* Considera apenas dados disponíveis

Nos anos recentes o mercado de meios de pagamento vem sofrendo sensíveis mudanças, destacando-se entre elas, a crescente fragmentação de sua cadeia de valor, o surgimento de um novo mercado de pagamentos digitais (*e-wallets*, moedas virtuais, dispositivos, *mobile money*, entre outros), o aumento de competidores que não são instituições financeiras, além da evolução do ambiente regulatório (CAPGEMINI; ROYAL BANK SCOTLAND, 2015). Adicionalmente, observa-se uma tendência por parte dos clientes em buscar alternativas mais convenientes de pagamento, que permitam pagar por qualquer coisa e em qualquer lugar (*on-line*, dispositivos móveis, *POS*) e que possam ser integrados com *e-wallets* e outros aplicativos (*apps*) (BNY MELLON, 2014).

6.1.3 O funcionamento da indústria

A indústria de cartões de crédito é um típico caso de mercado de dois lados ou multilateral (BACEN, 2010), em que é necessário haver de um lado uma grande massa de clientes portadores dos cartões e de outro, e ao mesmo tempo, um grande número de estabelecimentos comerciais e de serviços que aceitem tais cartões. Assim, opera em um modelo que pressupõe um grande número de participantes, necessitando de grandes investimentos para a criação da massa crítica que permite equilibrar financeiramente esta plataforma (em muitos casos, pela existência de subsídios para um dos lados).

De forma geral, pode-se dizer que são cinco os atores desta indústria: as bandeiras, os emissores, os adquirentes, os portadores de cartões e os estabelecimentos que os aceitam (BACEN, 2010).

Simplificadamente, esses atores têm os seguintes papéis (CONEXÃO AIX, 2015; BACEN, 2010, ALVES; MENEZES, 2007):

Bandeira: é o instituidor do arranjo de pagamentos (o modelo de operação do negócio). Ela é o elo entre os emissores/portadores de cartões e os adquirentes/estabelecimentos, funcionando como um grande árbitro das operações. É a bandeira quem define as principais regras e políticas de operação. A principal fonte de receita da bandeira é um valor cobrado do emissor do cartão a cada transação. As mais conhecidas mundialmente são Visa, Mastercard, Amex e Diners Club, mas existem muitas outras bandeiras locais e regionais.

Emissor: é a empresa que concede o crédito e emite o cartão aos clientes. É ela quem toma o risco da operação e por isso mesmo é quem fica com a maior parte das receitas, cobradas dos portadores dos cartões por meio de anuidades, encargos e juros de rolagem de financiamentos, além de outras taxas. Um percentual do valor da transação também fica com o emissor. Esse valor é conhecido como taxa de intercâmbio. Os grandes bancos de varejo são exemplos de emissores de cartões, mas existem também diversos emissores independentes.

Adquirente (ou Credenciador): é a empresa que recebe da bandeira a licença para credenciar estabelecimentos que aceitarão os cartões daquela bandeira, para “capturar” essas transações (por meio das maquinetas ou *POS* – do inglês, *point of sales*) e para realizar a liquidação financeira junto aos estabelecimentos. A operação do adquirente não tem risco envolvido.

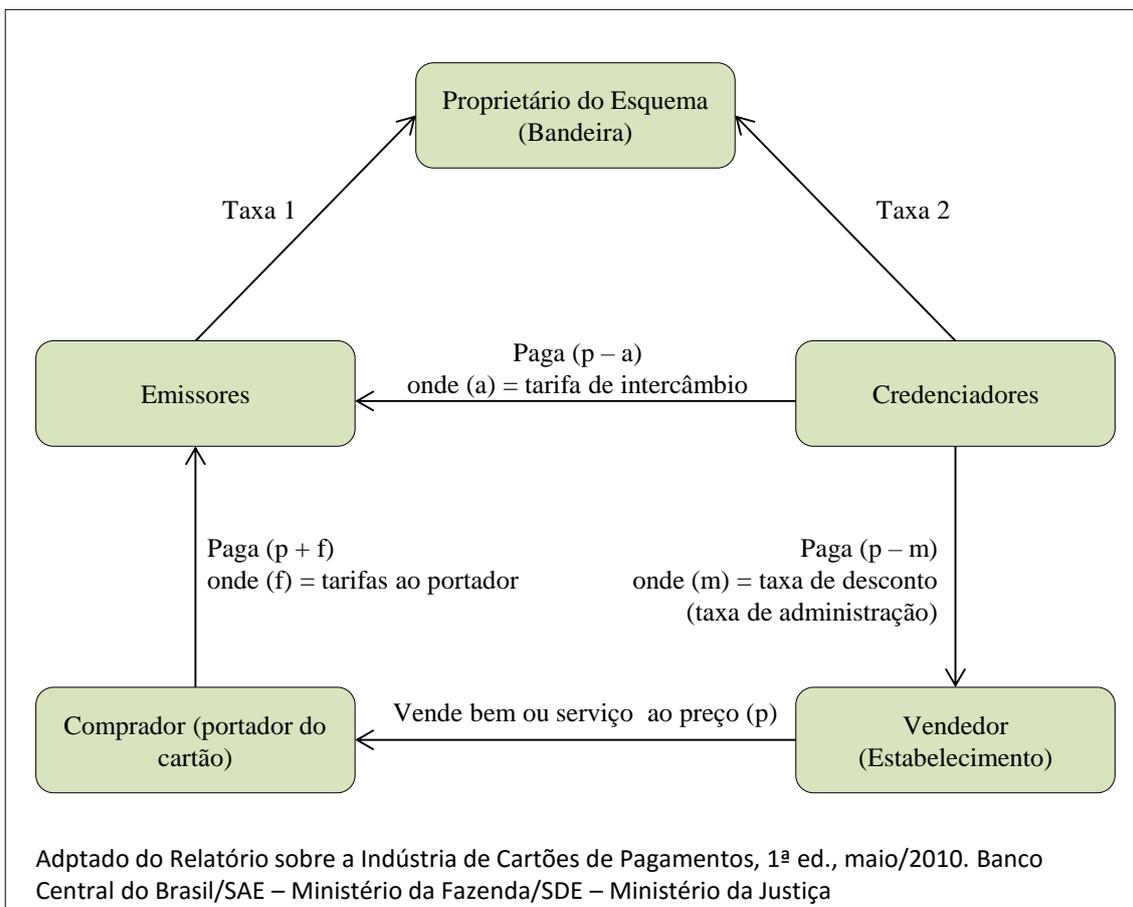
Suas principais fontes de receita são a taxa de administração comercial (percentual sobre o valor da transação cobrado do estabelecimento) e a taxa de antecipação de recebíveis, uma vez que normalmente o pagamento ao estabelecimento se dá em torno de 30 dias após a compra. No Brasil, os principais adquirentes que atuam no mercado são Cielo, Rede e Getnet (BACEN, 2014).

Portadores de cartões: são os usuários/clientes que possuem a linha de crédito concedida pelo emissor e que por meio de um cartão podem fazer compras na rede de estabelecimentos credenciada. Todas as compras são pagas em uma data fixa no mês. Existe a possibilidade de não pagamento dos gastos totais ou parciais. Entretanto, neste caso incorre-se no pagamento de juros.

Estabelecimentos: são as empresas que comercializam produtos/bens ou prestam serviços e que aceitam os cartões de crédito como meio de pagamento.

A Figura 10 descreve o papel de cada um destes atores e suas inter-relações.

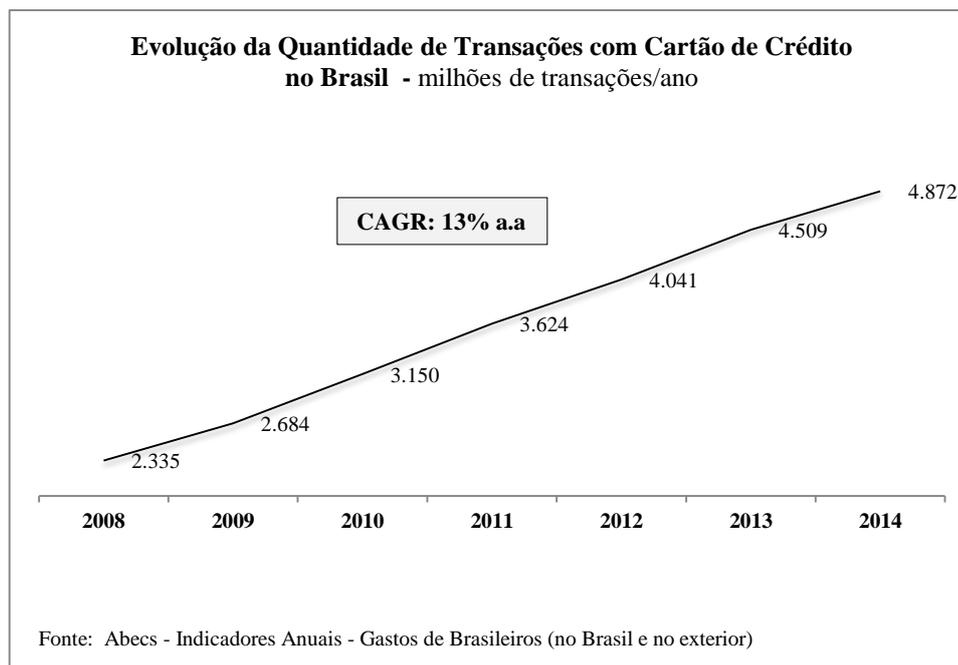
Figura 10: Esquema do mercado de cartões de crédito.



6.1.4 O mercado de cartões de crédito no Brasil

No Brasil existiam 86 milhões de cartões de crédito ativos em 2014, com o volume total de movimentação girando em torno de R\$ 600 bilhões no mesmo ano (BACEN, 2014), equivalendo a 18% do consumo das famílias brasileiras (ABECS, 2013) e a 11% da carteira total de crédito a pessoas físicas (BACEN, 2014). O volume de transações com cartões de crédito no país vem crescendo a uma taxa média de 13% ao ano desde 2007 (ABECS, 2015), como pode ser observado no Gráfico 2.

Gráfico 2: Evolução do volume de transações com cartões de crédito no Brasil.



Preparado pelo autor

Sete em cada dez brasileiros adultos possuem pelo menos um cartão de crédito, sendo que quase 50% da população possui mais de um cartão (SPC BRASIL, 2013). Segundo pesquisa da Datafolha (2013), os cartões de crédito são usados pelos clientes principalmente para a aquisição de bens duráveis para a casa, passagens e estadias em hotéis, materiais de construção e vestuários. Como principais atrativos vistos pelos consumidores para o uso do cartão estão a segurança *versus* outros meios de pagamento, a possibilidade de parcelar as compras, o prazo de pagamento da fatura, o fato de poder comprar sem ter o dinheiro (crédito disponível) e ainda a possibilidade de acumular pontos em programas de fidelidade (SPC BRASIL, 2014). Por outro lado, como pontos fracos associados ao uso do cartão, os consumidores citam o valor elevado dos juros sobre o crédito rotativo, o valor das anuidades e o descontrole de gastos (DATAFOLHA, 2013). Adicionalmente, citam ainda o estímulo à compra por impulso (SPC BRASIL, 2014).

No Brasil há cerca de dois milhões de estabelecimentos comerciais que aceitam cartões de crédito (BACEN, 2014), sendo que os pagamentos realizados com esse tipo de cartão representam 31% do faturamento desses locais (DATAFOLHA, 2013). Entre as principais vantagens declaradas pelos estabelecimentos comerciais como pontos favoráveis à aceitação

de cartões de crédito estão o pagamento garantido pela venda, questões relacionadas à segurança, uma vez que não há dinheiro em espécie no caixa, e a praticidade e agilidade da operação nos caixas. De maneira oposta, a elevada taxa de administração cobrada pelas credenciadoras, o valor do aluguel do equipamento de captura (*POS – point of sale*) e o prazo de recebimento da venda estão entre os pontos desfavoráveis de se vender com cartão (DATAFOLHA, 2013).

As duas maiores bandeiras mundiais de cartão de crédito, Visa e Mastercard, também são as líderes no Brasil, com mais de 80% do mercado, segundo dados do BACEN (2014). No entanto, existem outras bandeiras ligadas a redes varejistas, como Hipercard, e também muitas outras empresas independentes ou regionais, como Sorocred, Goodcard e Cabal, entre outras.

Os bancos e instituições financeiras são os maiores emissores de cartões de crédito do Brasil, tendo participação de mercado superior a 80% (SALTORATO *et al.*, 2014). No entanto, existem também emissores ligados a redes varejistas ou independentes, somando, segundo estimativas de mercado, mais de uma centena de emissores (DE LUCA, 2014).

Esses emissores podem emitir cartões de crédito de distintas modalidades. Abaixo, as principais modalidades e suas definições de acordo com o Banco Central do Brasil (2010):

Cartão puro: cartão emitido apenas com a bandeira de crédito sem associação com outra marca comercial, industrial ou sem fins lucrativos;

Cartão híbrido: cartão emitido com bandeira de crédito e em parceria com um estabelecimento. Ao portador desse cartão é concedido um limite de crédito que pode ser usado em quaisquer estabelecimentos credenciados a aceitar essa bandeira, além de um limite de crédito para uso exclusivo no estabelecimento parceiro;

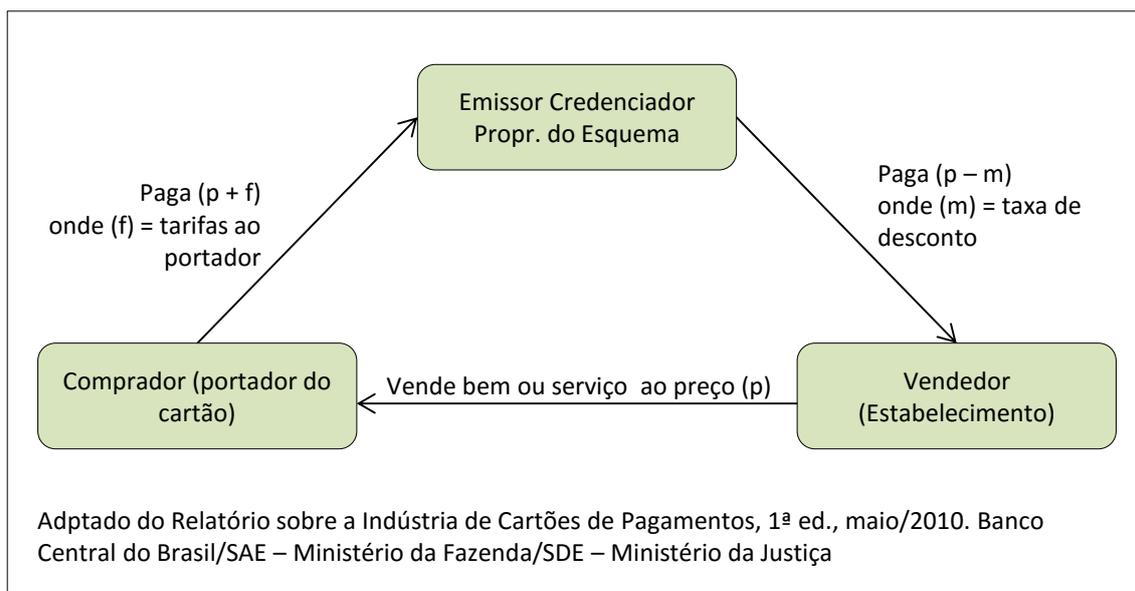
Cartão *co-branded*: cartão de crédito emitido em parceria com uma empresa, com objetivo de fidelizar o portador por intermédio da sua afinidade com a marca parceira;

Cartão *private label*: cartão de crédito emitido por empresa do comércio varejista, para uso exclusivo na rede do emitente, em oposição aos cartões ditos “universais”, que são aqueles amplamente aceitos e frequentemente de bandeiras internacionalmente conhecidas.

Alguns emissores de cartões podem possuir operações que se colocam entre a de *private label* e a “embandeirada” (de aceitação ampla em todos os estabelecimentos credenciados pela bandeira). Tal tipo de operação é comumente conhecida no mercado como *open private*

(CONEXÃO AIX, 2015). Nesse tipo de operação, a administradora de cartões é simultaneamente a adquirente e a emissora, mantendo todo o negócio sob seu controle. Assim, tanto o relacionamento com o portador do cartão quanto com o lojista é de responsabilidade de uma mesma empresa, sendo esta proprietária do arranjo de pagamentos, conforme pode ser visto na figura 11.

Figura 11: Esquema do mercado: operações do tipo *private label* e *open private*.



No final de 2013 o governo federal promulgou a Lei 12.865 buscando regulamentar o mercado formado pelos arranjos e instituições de pagamento. Por meio dessa lei e das resoluções e circulares derivadas dela, o Banco Central do Brasil passou a ser o regulador, o vigilante e o supervisor desse segmento (BRASIL, 2013), buscando dar mais transparência e segurança ao mercado.

Dessa forma, além das motivações naturais de mercado que levam uma empresa a tomar decisões de mudança em seu modelo de negócio, a nova regulamentação gerou também a necessidade de que as administradoras de cartões que hoje operam à margem do sistema se adaptem aos requisitos impostos pela lei e aos procedimentos solicitados pelo Banco Central do Brasil. Tal cenário cria necessidades e oportunidades para a avaliação de novos tipos de operação. Assim, empresas com operações do tipo *private label* ou *open private* poderão considerar a mudança para uma operação “embandeirada” contando com regras mais claras e, portanto, com maior solidez jurídica.

No entanto, ao optarem por um novo tipo de operação, essas empresas terão que implantar mudanças em seus modelos de negócio. Além disso, precisarão desenvolver propostas de valor atrativas o suficiente para cativar seus clientes atuais e potenciais.

6.2 MODELO DE NEGÓCIO ORIGINAL, MUDANÇA DA PROPOSTA DE VALOR E REFLEXOS SOBRE OS DEMAIS ELEMENTOS DO MODELO

As entrevistas com administradoras e especialistas do mercado de cartões de crédito foram realizadas tendo em vista três objetivos principais: i) possibilitar uma melhor contextualização do setor; ii) ajudar na validação e complementação das escalas de percepção de valor utilizadas na pesquisa quantitativa; e iii) trazer novos aspectos sobre o setor não contemplados anteriormente.

Em sintonia com os objetivos expostos acima, as entrevistas foram importantes para ajudar a esclarecer os modelos de negócio das diferentes operações que as administradoras de cartões de crédito adotam: *private label* (o modelo original da administradora de cartões estudada), *open private* ou embandeirado. A partir das entrevistas, e orientando-se pelos itens componentes de um modelo de negócio propostos por Osterwalder e Pigneur (2010), o autor elaborou o Quadro 10, que compara os principais aspectos de cada um dos tipos de operação. Nota-se a partir deste quadro que existem diferenças significativas entre os três modelos de negócio. Ao alterar-se a proposta de valor do cartão, permitindo que ele possa ser aceito em uma rede mais ampla de estabelecimentos, alteram-se não apenas os benefícios e custos aos clientes, como também a dinâmica interna do negócio da administradora. Apesar do público-alvo (e da maneira como a administradora se relaciona com ele) continuar a ser basicamente o mesmo, ao mudar-se a proposta de valor, alteram-se outros itens do modelo de negócio. Novos parceiros passam a estar envolvidos nas atividades e as fontes de receita da administradora e também a estrutura de custos mudam. Adicionalmente, conforme a administradora migra para um modelo mais amplo, operações do tipo *open private* ou embandeirada, mais risco a empresa assume, fazendo com que cresça sua necessidade de *funding* e passe a haver a necessidade de autorização e enquadramento às regras do Banco Central do Brasil.

Quadro 10: Principais Aspectos de cada tipo de operação.

Aspecto Considerado	<i>Private Label</i>	<i>Open Private</i>	Cartão com Bandeira
Proposta de Valor	Crédito para uso no varejo próprio; Benefícios diferenciados (produtos com preço menor, parcelamentos, etc.)	Crédito para uso no varejo próprio e no comércio local; Benefícios diferenciados no varejo próprio (produtos com preço menor, parcelamentos, etc.)	Rede de aceitação ampla (inclusive para compras via internet, em alguns casos); Limite de crédito expandido; Status; Benefícios oferecidos pelo varejo próprio (produtos com preço menor, parcelamentos, etc.) e benefícios oferecidos pela bandeira (pontuações, etc.)
Público - Alvo	Clientes do varejo próprio, principalmente de classes mais baixas (C/D/E)	Clientes do varejo próprio; Clientes dos varejos locais credenciados	Qualquer cliente, mas com foco ainda nos clientes do varejo próprio
Rede de aceitação	Restrita (apenas varejo próprio)	Local (varejo próprio + estabelecimentos credenciados pela administradora)	Ampla (todos os estabelecimentos credenciados à aceitação da bandeira)
Canal de Vendas e Relacionamento com clientes	Lojas do varejo próprio	Lojas do varejo próprio e de varejos parceiros	Lojas do varejo próprio prioritariamente
Players envolvidos	Varejo próprio; Emissor (administradora); Clientes (portadores do cartão)	Varejo próprio + estabelecimentos credenciados pela administradora; Emissor (administradora); Clientes (portadores do cartão)	Varejo próprio + estabelecimentos credenciados pelo adquirente à aceitação da Bandeira; Emissor (administradora); Bandeira; Adquirente; Banco Centralizador; Clientes (portadores do cartão)
Principais Fontes de Receita	De clientes: - Anuidade; - Taxa de juros; - Encargos de mora; - Tarifas diversas (emissão 2ª via, etc.) De estabelecimentos: - Taxa de administração comercial (baixa)	De clientes: - Anuidade; - Taxa de juros; - Encargos de mora; - Tarifas diversas (emissão 2ª via, etc.) De estabelecimentos: - Taxa de administração comercial (baixa para varejo próprio e mais alta para demais estabelecimentos); - Taxa de antecipação de recebíveis (estabelecimentos não próprios).	De clientes: - Anuidade; - Taxa de juros; - Encargos de mora; - Tarifas diversas (emissão 2ª via, etc.) De estabelecimentos: - Taxa de administração comercial (apenas do varejo próprio); - Tarifa de intercâmbio emissor (de estabelecimentos credenciados pelo adquirente);

Quadro 10: Principais Aspectos de cada tipo de operação – Continuação.

Aspecto Considerado	<i>Private Label</i>	<i>Open Private</i>	Cartão com Bandeira
Estrutura de Custos	Despesas administrativas; Despesas com a operação: - venda e concessão de crédito; - processamento de transações; - faturamento, atendimento e cobrança	Despesas administrativas; Despesas com a operação: - venda e concessão de crédito; - processamento de transações; - faturamento, atendimento e cobrança; - credenciamento de estabelecimentos; - liquidação financeira com estabelecimentos	Despesas administrativas; Despesas com a operação: - venda e concessão de crédito; - processamento de transações; - faturamento, atendimento e cobrança; - despesas com a bandeira: - tarifa por compra, por transação aprovada e negada e por chargeback; - tarifa para fundo de desenvolvimento da marca; - tarifa de Implantação; - Depósito de garantias de liquidez (junto à bandeira) - Necessidade de capital social mínimo (junto ao Banco Central)
Risco de Crédito*	[+]	[+][+]	[+][+][+]
Necessidade de Funding*	\$	\$\$	\$\$\$
Necessidade de Autorização Banco Central	Não	Sim , dependendo do volume transacionado pela administradora	Sim

* indicadores ilustrativos e comparativos.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos resultados das entrevistas qualitativas e baseado no modelo proposto por Osterwalder e Pigneur (2010).

Assim, a análise das entrevistas trouxe evidências suficientes que possibilitaram concluir que uma alteração em um dos itens do modelo de negócio, acaba por afetar, de alguma forma, também outros itens, causando uma mudança ainda mais profunda no modelo de negócio.

Além disso, a análise das entrevistas possibilitou o mapeamento das principais motivações que as empresas têm para o início de uma operação com cartões de crédito *private label* ou com bandeira, além do entendimento dos principais desafios à implantação de cada um desses tipos de operação. Também foi possível esclarecer algumas das razões para que uma administradora de cartões *private label* se decida por não embandeirar seus cartões, ou seja, mudar seu modelo de negócio, mesmo que isso restrinja sua operação e suas possibilidades de crescimento futuro.

De forma sucinta, pode-se dizer que os principais motivos para que uma empresa varejista decida-se por lançar uma operação de cartões de crédito são a busca por novos clientes e a fidelização dos existentes, somados à possibilidade de geração de receitas extras com o novo negócio, o que está alinhado com o proposto por Demil e Lecocq (2010), que argumentam que toda empresa têm um contínuo incentivo para crescer e por isso, buscam constantemente oportunidades de mercado a serem exploradas. Espelhando-se em exemplos ocorridos no setor varejista, algumas empresas vislumbraram também a possibilidade de vender a operação de cartões a um banco ou a uma financeira. No entanto, a implantação de tal operação não ocorre, geralmente, sem que desafios importantes precisem ser superados, sendo o maior deles o convencimento dos próprios donos do negócio, que por desconhecimento ou perfil, costumam demorar algum tempo para entender e acreditar no novo negócio. Adicionalmente, para que a nova operação tenha sucesso dentro do ambiente de varejo, faz-se necessário que a equipe de loja tenha seus incentivos alinhados aos do negócio de cartão.

Já a decisão pelo embandeiramento, para aquelas empresas que já possuem uma operação de cartões, normalmente é motivada pela limitação do público potencial dentro da própria operação de varejo. O sintoma mais claro deste esgotamento é a dificuldade para a aquisição de novos clientes na modalidade *private label*. A busca por novas fontes de receitas em um negócio já conhecido e com relativa baixa necessidade de investimentos também foram apontadas como fatores determinantes para a migração para uma operação com bandeira. Linder e Cantrell (2000) e Cavalcante *et al.* (2011) caracterizam esse tipo de mudança do

modelo de negócio como “extensão de modelos”, em que novas funções são adicionadas à cadeia de valor. Voelpel *et al.* (2004) atribuem essa mudança à percepção por parte da empresa de que o modelo original não se manterá rentável. Tal migração implica, entretanto, a necessidade de adequação de uma série de processos e procedimentos internos, uma vez que a empresa passará a ter novos clientes e os preexistentes passarão a ter um novo comportamento motivado pelas novas possibilidades de uso. Assim, é muito provável que a administradora tenha que adequar suas políticas de concessão de crédito, gestão da inadimplência e de cobrança e gestão da fraude, além de ajustes na dinâmica de seu fluxo de caixa, uma vez que a nova modalidade demanda mais *funding* para operar. Também foram mencionados nas entrevistas a necessidade de maior qualificação e treinamento das equipes e o desenvolvimento de novas estratégias de comunicação com o cliente. Não menos importante, é de se esperar que sejam necessários novos parceiros à operação com bandeira, iniciando-se pela própria processadora, o coração operacional de uma administradora.

Algumas administradoras de cartões *private label*, mesmo operando de forma bem-sucedida, não mantêm em seu horizonte de curto ou médio prazo a possibilidade de embandeirar suas operações. Isso advém de aspectos ligados à própria estratégia e do foco do grupo empresarial, que vê a operação com cartões como simplesmente um apoio ao negócio principal de varejo, ou, em decorrência do não apetite por encarar maiores custos, investimentos e também regulação por parte do Banco Central do Brasil. Outro aspecto que pesa contra o embandeiramento, para esse perfil de empresa, é o temor de que o processo de migração do *private label* para a bandeira cause algum tipo de desgaste com os clientes, como já aconteceu no mercado.

O Quadro 11 resume os principais aspectos que motivam o início de operações com cartões *private label* e com bandeira, bem como os desafios enfrentados pelas administradoras para cada uma destas modalidades.

Quadro 11: Principais aspectos motivadores do início de operações com cartões *private label* e com bandeira e desafios à implantação.

	Private Label	Com Bandeira
Motivações para início da operação com cartões de crédito	<p>Alavancagem do negócio de varejo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Atração de novos clientes; - Fidelização de clientes; - Geração de novos recursos financeiros; - Oferta de alternativa de financiamento (crédito); <p>Economia nas taxas de administração (pagas pelo varejo) sobre as vendas realizadas com bandeiras;</p> <p>Ideia de venda da operação no futuro;</p> <p>Questões "impróprias" relativas à tributação.</p>	<p>Expansão da base de clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Limitação do público potencial dentro da operação de varejo; <p>Dificuldades para alavancar as vendas com o cartão <i>private label</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diminuição da atratividade do cartão para o público-alvo (limitada rede de aceitação e falta de novos atributos); <p>Aumento da rede de aceitação com relativamente baixo investimento;</p> <p>Conhecimento do comportamento dos consumidores;</p> <p>Novas fontes de receita (tarifa de intercâmbio).</p>
Desafios à implantação do cartão	<p>Convencimento dos donos do varejo sobre a viabilidade do negócio:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entendimento sobre o que aconteceu com outras operações semelhantes; - Falta de entendimento dos sócios sobre o funcionamento do cartão; - Entendimento de que o cartão é um negócio em si; <p>Apoio dado pelos gerentes da operação de varejo ao cartão:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conflito com interesses da operação de varejo (foco e prioridades); - Necessidade de incentivos do varejo e da operação de cartão estarem alinhados. 	<p>Escolha de processadora (sistema operacional) e demais fornecedores capacitados à operação com bandeira;</p> <p>Necessidade de adequação de processos internos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Política de concessão de crédito; - Gestão da inadimplência; - Gestão de cobrança; - Gestão de fluxo de caixa; - Gestão de fraude; <p>Implantação de políticas de governança:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adequação à regulamentação do Banco Central; - Adequação aos processos da bandeira; - Disponibilização de informações e relatórios; <p>Necessidade de <i>funding</i> para expansão da operação;</p> <p>Necessidade de qualificação da equipe;</p> <p>Desenvolvimento de estratégia de comunicação com cliente.</p>
Razões para o NÃO embaqueiramento dos cartões de crédito	não se aplica	<p>Não é a estratégia da empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Exploração de oportunidades ainda existentes no negócio atual; <p>Custos e Investimentos para embaqueiramento:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Com bandeira (taxas, garantias, etc.); - <i>Funding</i> para expansão; <p>Adequação à regulamentação do Banco Central;</p> <p>Riscos operacionais durante o processo de migração de <i>private label</i> para bandeira, que podem comprometer a satisfação do cliente.</p>

Fonte: Pesquisa Qualitativa (entrevistas).

Adicionalmente, as entrevistas permitiram o entendimento das fases pelas quais uma administradora de cartões de crédito *private label* passa ao longo de sua trajetória. A fase inicial compreende o processo de análise das alternativas possíveis e a decisão sobre qual

delas seguir. Nessa fase decide-se pelo uso ou não de recursos próprios para financiamento da operação e a estrutura que a operação terá. Passado esse primeiro momento, há uma fase de experimentação, marcada pelo entendimento da dinâmica do novo negócio. É a fase em que os donos do varejo “tiram a cisma” em relação à nova empreitada. Em média costuma durar de um a dois anos. Uma vez que os donos adquirem confiança suficiente no novo negócio, passa-se a uma fase caracterizada pelo incentivo à expansão do uso do cartão, ou seja, a busca por tornar o cartão o meio de pagamento preferencial dentro das lojas próprias. É um período que exige recursos financeiros que suportem este aumento de volume de uso. Após alguns anos, com o negócio de cartão já consolidado, as empresas passam a visar a rentabilização de suas operações, agregando benefícios em busca de novas receitas. Essas fases iniciais enquadram-se naquilo que Sosna *et al.* (2010) e Cavalcante *et al.* (2011) chamaram de estágio de experimentação e aprendizado. É somente a partir desta fase que algumas empresas passam a mirar na expansão de seu público, ao avaliar novos modelos de negócio, como o *open private* e o embandeirado. Para aquelas empresas que passam pela fase anterior, o passo seguinte geralmente é a expansão de seu escopo de negócios, ao oferecer seus serviços, que a esta altura de seu ciclo de vida dominam com certa maestria, a outras administradoras de cartões. Assim como proposto por Doz e Kosonen (2010), a mudança do modelo de negócio apresenta-se como um processo desafiador e difícil à empresa. No entanto, a partir da análise das entrevistas não foi possível identificar de forma clara o papel da liderança no processo de mudança do modelo de negócio, conforme proposto por Ahokangas e Myllykoski (2014).

O Quadro 12 mostra as principais fases que uma administradora de cartões originalmente *private label* geralmente passa ao longo de sua existência, bem como as principais características, desafios e prazos médios de cada uma destas fases.

Por fim, mas não menos importante, a análise das entrevistas serviu para validar a escala de percepção de Gan *et al.* (2008) utilizada na etapa quantitativa deste estudo, bem como trouxe novos elementos que a complementaram: limite de crédito, rede de aceitação, conveniência para aquisição do cartão, acesso ao crédito, pagamento da fatura e facilidade de uso.

O Apêndice D apresenta os quadros resumo de cada uma das sete entrevistas realizadas.

Quadro 12: Fases da trajetória de “vida” de uma administradora de cartões de crédito.

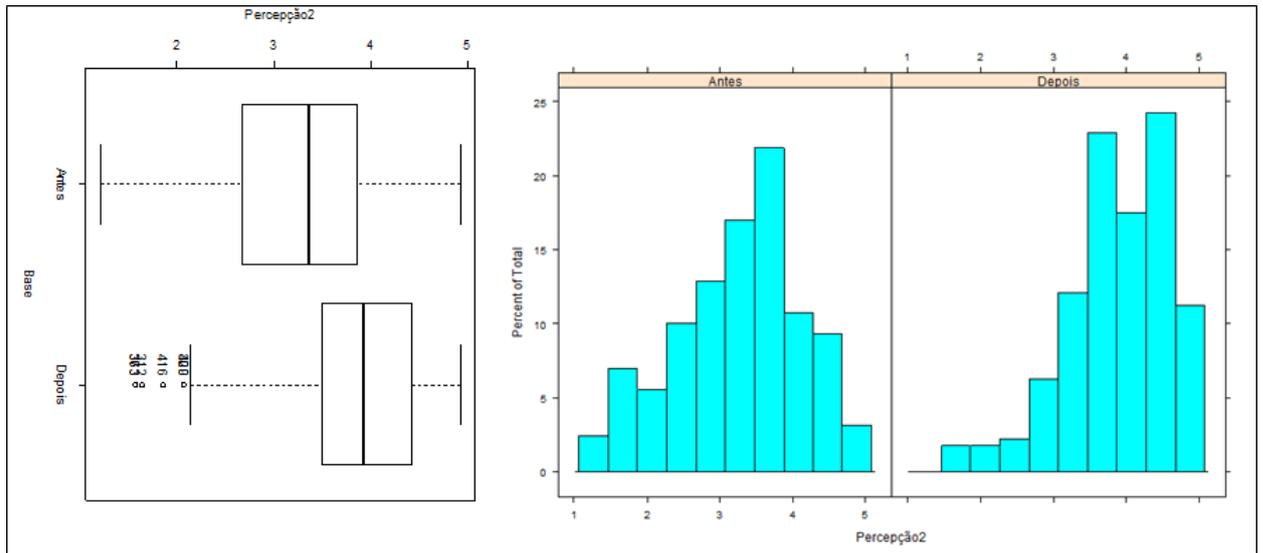
	<u>Características</u>	<u>Desafios</u>	<u>Prazos (em média)</u>
Fase Inicial: Análise e Decisão	Decisão sobre ter ou não um cartão de crédito <i>private label</i> .	Utilização de recursos próprios ou de terceiros. Criação de uma administradora de cartões ou negócio como um departamento do varejo.	Depende do perfil de cada empresa.
Fase 1: Experimentação	Entendimento da dinâmica do negócio de cartões.	Cultural: desconfiança em relação ao <i>funding</i> e à inadimplência do negócio.	1 a 2 anos.
Fase 2: Expansão do Uso	Ampliação da participação do cartão como meio de pagamento no próprio varejo.	Recursos financeiros para expansão do uso do cartão e ampliação da base de clientes.	2 a 5 anos ou mais.
Fase 3: Rentabilização	Consolidação e gerenciamento do produto	Agregação de benefícios (seguros, capitalização, garantias, etc.) para ampliação de fontes de receita.	Indefinido. Algumas administradoras nunca saem desta fase.
Fase 4: Expansão do Público	Captura de oportunidades decorrentes do bom entendimento do negócio para aumento da rede de aceitação.	Mudança do modelo de negócios. Escolha entre operação <i>open private</i> ou com bandeira.	Incerto, uma vez que a administradora pode nunca chegar a esta fase
Fase 5: Expansão do Escopo	Prestação de serviço ou operação do negócio para outras administradoras de cartão.	Confiabilidade da operação e recursos financeiros. Capacidade de inovação.	Incerto, uma vez que a administradora pode nunca chegar a esta fase

Fonte: Elaborado a partir dos resultados da pesquisa qualitativa.

6.3 IMPACTO DA MUDANÇA DO MODELO DE NEGÓCIO SOBRE A PERCEPÇÃO DE VALOR DO CLIENTE

A análise dos resumos numéricos das duas *surveys* mostra que existe uma evolução positiva do valor médio da percepção de valor dos respondentes em relação aos dois tipos de cartões, *private label* e embandeirado, uma vez que o valor passa de 3,258 (percepção do cartão *private label*) para 3,878 (percepção do cartão embandeirado), ou seja, uma evolução de 19%. Tal fato comprova a hipótese H1 desse trabalho, uma vez que esta postula que uma mudança no modelo de negócio causa também uma mudança na percepção de valor do cliente. Assim, pode-se concluir que a nova proposta de valor oferecida aos clientes gerou uma percepção de valor superior à anterior, considerando-se todo o conjunto das variáveis envolvidas, tais como qualidade, preço, benefício, etc. Ou seja, a avaliação geral do cliente em termos da percepção do que é dado pelo que é recebido da empresa (ZEITHAML, 1988; RAVALD; GRONROOS, 1996; KOTLER; KELLER, 2011) evoluiu positivamente. O aumento da percepção de valor por parte dos clientes, após a mudança do modelo de negócio, pode ser creditado ao correto entendimento das necessidades do cliente por parte da empresa e a uma proposição de valor adequada, assim como postulado por Ngo e O’Cass (2008). A Figura 12 apresenta a evolução da percepção de valor antes e depois da mudança do modelo de negócio por meio da utilização de um gráfico de *Box Plot* e também de um histograma. A partir dessa figura pode-se verificar um claro aumento de percepção de valor, indicado pelo aumento do limite inferior da faixa de respostas, da maior mediana e também do deslocamento para a direita da “caixa”, que representa o intervalo em que se enquadram 50% das respostas. Pela análise do histograma também pode-se verificar o deslocamento das frequências de resposta para a direita.

Figura 12: Evolução da Percepção - *box plot* e histograma.



Nota: Escore para 14 itens. Itens P4, P5 e P6 foram excluídos.

A Tabela 3 apresenta o resumo das variáveis numéricas.

Tabela 3: Resumo das variáveis numéricas.

ANTES (<i>private label</i>)												
Variable:	mean	sd	IQR	skewness	kurtosis	0%	25%	50%	75%	100%	n	NA
Idade	40,06	11,37	15,000	0,653	- 0,007	21,0	32,0	38,0	47,0	75,0	274	14
P1	2,823	1,665	4,000	0,129	- 1,674	1,000	1,000	3,000	5,000	5,000	288	0
P2	3,458	1,325	3,000	- 0,426	- 1,074	1,000	2,000	4,000	5,000	5,000	288	0
P3	2,104	1,284	2,000	0,859	- 0,403	1,000	1,000	2,000	3,000	5,000	288	0
P7	3,490	1,465	3,000	- 0,482	- 1,203	1,000	2,000	4,000	5,000	5,000	288	0
P8	2,458	1,507	3,000	0,548	- 1,182	1,000	1,000	2,000	4,000	5,000	288	0
P9	2,767	1,423	3,000	0,183	- 1,309	1,000	1,000	3,000	4,000	5,000	288	0
P10	2,826	1,585	3,000	0,145	- 1,582	1,000	1,000	2,500	4,000	5,000	288	0
P11	2,938	1,545	3,000	0,042	- 1,504	1,000	1,000	3,000	4,000	5,000	288	0
P12	4,007	1,341	2,000	- 1,078	- 0,222	1,000	3,000	5,000	5,000	5,000	288	0
P13	3,080	1,488	2,000	- 0,080	- 1,427	1,000	2,000	3,000	4,000	5,000	288	0
P14	3,646	1,500	3,000	- 0,683	- 1,030	1,000	2,000	4,000	5,000	5,000	288	0
P15	4,045	1,272	2,000	- 1,118	0,020	1,000	3,000	5,000	5,000	5,000	288	0
P16	3,799	1,446	2,000	- 0,827	- 0,798	1,000	3,000	4,000	5,000	5,000	288	0
P17	4,174	1,271	1,000	- 1,428	0,730	1,000	4,000	5,000	5,000	5,000	288	0
Percepção	3,258	0,874	1,161	- 0,365	- 0,532	1,214	2,696	3,357	3,857	4,929	288	0

DEPOIS (embandeirado)												
Variable:	mean	sd	IQR	skewness	kurtosis	0%	25%	50%	75%	100%	n	NA
Idade	41,18	12,34	19,000	0,469	- 0,381	20,000	31,000	40,000	50,000	82,000	213	10
P1	4,152	1,050	1,000	- 1,180	0,442	1,000	4,000	4,000	5,000	5,000	223	0
P2	4,287	0,995	1,000	- 1,350	0,910	1,000	4,000	5,000	5,000	5,000	223	0
P3	2,857	1,378	3,000	- 0,031	- 1,187	1,000	1,000	3,000	4,000	5,000	223	0
P7	3,969	1,337	1,000	- 1,163	0,045	1,000	4,000	4,000	5,000	5,000	223	0
P8	3,224	1,493	3,000	- 0,283	- 1,340	1,000	2,000	3,000	5,000	5,000	223	0
P9	3,260	1,303	2,000	- 0,321	- 0,973	1,000	2,000	3,000	4,000	5,000	223	0
P10	3,161	1,591	3,000	- 0,186	- 1,578	1,000	2,000	4,000	5,000	5,000	223	0
P11	3,964	1,255	2,000	- 1,035	- 0,097	1,000	3,000	4,000	5,000	5,000	223	0
P12	4,529	0,848	1,000	- 1,748	2,016	2,000	4,000	5,000	5,000	5,000	223	0
P13	3,390	1,387	3,000	- 0,378	- 1,115	1,000	2,000	4,000	5,000	5,000	223	0
P14	4,004	1,303	2,000	- 1,068	- 0,187	1,000	3,000	5,000	5,000	5,000	223	0
P15	4,444	0,873	1,000	- 1,325	0,505	2,000	4,000	5,000	5,000	5,000	223	0
P16	4,408	1,009	1,000	- 1,766	2,315	1,000	4,000	5,000	5,000	5,000	223	0
P17	4,641	0,733	-	- 2,230	4,504	2,000	5,000	5,000	5,000	5,000	223	0
Percepção	3,878	0,711	0,929	- 0,866	0,675	1,571	3,500	3,929	4,429	4,929	223	0

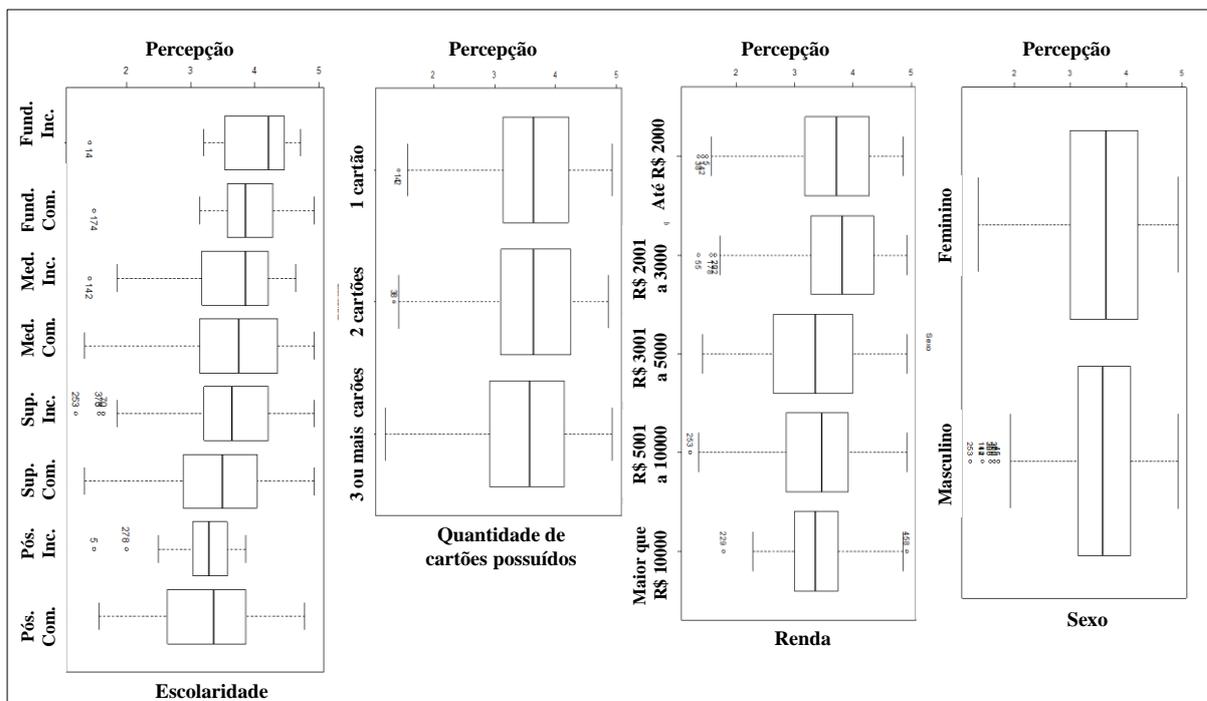
Extraído via R Commnader

Não foram encontradas assimetrias substanciais na distribuição, o que seria caracterizado por valores de *skewness* entre -1 e +1, uma vez que apenas alguns itens apresentaram valores levemente fora desse intervalo. Da mesma forma, não foram observados achatamentos (curtose achatada) ou aglomerações substanciais da distribuição (curtose aguda), uma vez que os valores de *kurtosis* se mantiveram dentro do intervalo de -3 a +3 (HAIR *et al.*, 2005).

Adicionalmente, buscou-se identificar se havia alguma relação entre as variáveis quantidade de cartões possuídos, nível de renda, grau de escolaridade e sexo com a percepção de valor

dos clientes. No entanto, testes de análise multivariada (Anova – *multi-way*) não apresentaram significância estatística para essas relações, conforme pode ser observado no Apêndice E. De qualquer forma, a partir da análise dos gráficos de *box plot* da percepção de valor *versus* as variáveis escolaridade, quantidade de cartões possuídos, renda e sexo, é possível inferir-se ao menos que a mediana da percepção de valor dos respondentes tende a ser i) menor para aqueles com maior escolaridade (ensino superior e pós-graduação); ii) levemente menor para aqueles que possuem 3 ou mais cartões de crédito; iii) inferior para respondentes com maior nível de renda; e iv) praticamente igual, independentemente do sexo do pesquisado. A Figura 13 traz os gráficos de *Box Plot* dessa análise.

Figura 13: Gráficos *box plot* de Percepção vs variáveis categóricas.



6.4 IMPACTO DA MUDANÇA DA PROPOSTA DE VALOR SOBRE A APROPRIAÇÃO DE VALOR POR PARTE DA EMPRESA

As bases de dados transacionais de clientes dos meses de setembro de 2014 e setembro de 2015 foram analisadas com o intuito de entender se a mudança no modelo de negócio causou impacto na apropriação de valor por parte da empresa. Dessa forma, avaliou-se como evoluíram os indicadores de uso dos cartões em duas visões, separadas por um ano de diferença entre elas.

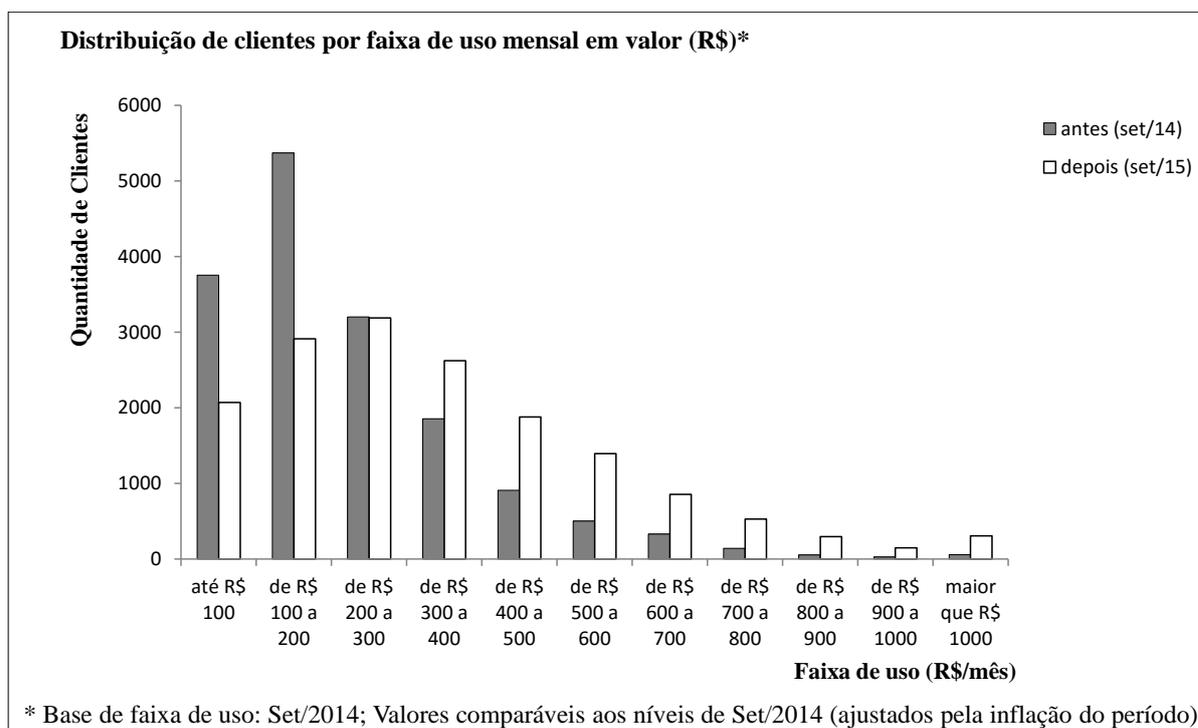
A análise de uso dos mesmos 16.205 clientes, em dois momentos diferentes, mostra que após a mudança do modelo de negócio da empresa houve uma evolução de 72,1% no valor total mensal gasto pelos clientes, o que representou um valor médio mensal de gasto por cliente de R\$ 379,90 em setembro de 2015 *versus* R\$ 220,80 em setembro de 2014. A quantidade de transações mensais realizadas por cada cliente também evoluiu positivamente em 73,2% no mesmo período, passando de uma média de 3,50 transações por cliente em 2014 para 6,06 transações em 2015. Analisou-se também o uso do limite de crédito como uma maneira de avaliar se o nível de exposição ao risco da administradora havia mudado. Importante ressaltar que, como parte do processo de mudança do modelo de negócio, os limites de crédito individuais foram aumentados, uma vez que o novo produto (embandeirado) permitia o uso em uma rede mais ampla de estabelecimentos e assim, não faria sentido tal expansão sem o acompanhamento de um acréscimo nos limites. Os dados revelaram que, apesar do acréscimo médio de 87% nos valores dos limites, o uso do limite caiu de aproximadamente 60% para 55%, indicando um perfil de risco dentro dos padrões esperados pela administradora, uma vez que a análise e decisão pelo aumento dos limites foram dela. Nota-se também um pequeno decréscimo nos valores médios das transações, da ordem de 0,6%. A causa desse decréscimo não é possível de ser inferida a partir da análise em questão. A Tabela 4 apresenta a evolução dos principais indicadores de um ano ao outro.

Tabela 4: Principais indicadores da base transacional.

Indicador	Total			Média	
	set/15	set/14	set/15 Vs set/14	set/15	set/14
Valor - R\$	6.156.288,79	3.578.007,93	72,1%	379,90	220,80
Qtde de Transações	98.198	56.704	73,2%	6,06	3,50
valor médio/transação	62,69	63,10	-0,6%	62,69	63,10
Limite de Crédito - R\$	11.112.607,30	5.941.160,00	87,0%	685,75	366,63
% Uso do Limite de Crédito	55,4%	60,2%	-8,0%	55,4%	60,2%
Total de Clientes	16205	16.205	n.a	n.a	n.a

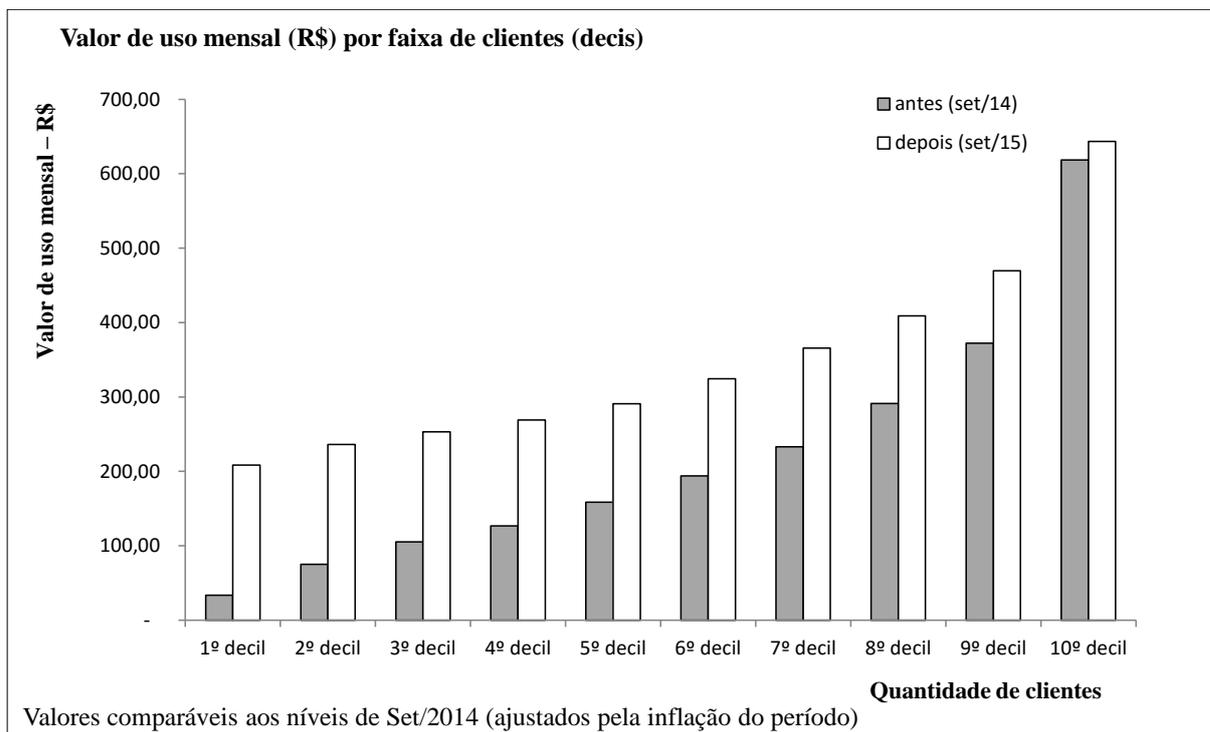
Ao analisar-se a evolução do uso (valor em R\$) por faixa de gasto mensal, verifica-se que houve um deslocamento do uso para faixas de maior valor, acima de R\$ 300, conforme pode ser visto no Gráfico 3.

Gráfico 3: Distribuição de clientes por faixa de uso mensal em valor (R\$).



A análise dos valores de uso mensais (R\$) por clientes, classificados em decis, revela uma evolução nos valores de uso de um ano ao outro em todos os decis, sendo que, a evolução é proporcionalmente maior nos primeiros decis, conforme pode ser observado no Gráfico 4.

Gráfico 4: Valor de uso mensal (R\$) por faixa de clientes (decis).



Observou-se também que dos 16.205 clientes analisados, 11.963, ou 73,8% deles, apresentaram aumento de valor de uso (R\$) entre setembro de 2014 e setembro de 2015 (ajustado pela inflação do período), sendo que estes clientes representaram aproximadamente 86% do valor total de uso com o cartão em 2015 *versus* uma participação de 65% em 2014, indicando um aumento na concentração de uso por parte deste grupo de clientes.

Analisou-se ainda o impacto da mudança do modelo de negócio considerando-se apenas o uso nos supermercados do grupo (uso *on us*), uma vez que o cartão anterior permitia apenas tal utilização. Mesmo neste caso, houve uma evolução positiva da ordem de 46,7% no valor de uso (R\$) antes e depois e de 26,8% na quantidade de transações realizadas nesse mesmo intervalo de tempo. O valor médio das transações, em Reais, também aumentou em 15,7%. A Tabela 5 traz essas informações detalhadas.

Tabela 5: Evolução dos indicadores transacionais da base de dados (uso *on us*).

Indicador	Total			Média	
	set/15	set/14	set/15 Vs set/14	set/15	set/14
Valor - R\$	5.016.605,22	3.420.688,47	46,7%	329,35	224,57
Qtde de Transações	68.993	54.423	26,8%	4,53	3,57
valor médio/transação	72,71	62,85	15,7%	72,71	62,85
Total de Clientes	15232	15.232	n.a	n.a	n.a

Por fim, comparou-se os resultados obtidos com indicadores selecionados de mercado para o mesmo período. Os indicadores escolhidos foram: uso de cartão de crédito no mercado brasileiro; uso de cartão de crédito apenas no varejo alimentício brasileiro (segmento onde se situam os supermercados); índice de vendas de supermercados; tíquete médio dos supermercados; e inflação geral. Como pode ser visto na Tabela 6, a evolução tanto em valor quanto em quantidade de transações observada após a mudança do modelo de negócio foi superior a qualquer dos indicadores escolhidos para comparação. O mesmo se dá em relação ao tíquete médio. Vale notar que, para a comparação de uso de cartões de crédito, esta deve ser feita entre os indicadores comparáveis, ou seja, “total (todas as compras)” vs “cartão de crédito mercado total” e “compras apenas nos supermercados do grupo” vs “cartão de crédito varejo alimentício”.

Tabela 6: Comparação da base transacional com indicadores de mercado.

Indicador	Variação entre Set/14 e Set/15						
	Pesquisa		Cartão de Crédito Mercado Total ¹	Cartão de Crédito Varejo Alimentício ¹	Índice Nacional de Vendas - nominal ²	Índice de Tíquete Médio - autosserviço ²	IPCA ³
	Total (todas as compras)	Compras apenas nos supermercados do grupo (<i>on us</i>)					
Valor - R\$	72,1%	46,7%	5,4%	15,1%	6,1%	n.a	
Qtde de Transações	73,2%	26,8%	9,6%	14,2%	n.a	n.a	9,49%
Valor médio/transação	-0,6%	15,7%	-3,8%	0,8%	n.a	-5,9%	

Fonte: ¹ ABECS; ² ABRAS; ³ IBGE

Assim, por qualquer dos indicadores que se avalie a apropriação de valor por parte da empresa, esta evoluiu de forma positiva entre os dois períodos analisados, demonstrando que a mudança do modelo de negócio (e a consequente mudança na percepção de valor) impactou a apropriação de valor por parte da empresa, uma vez que o valor criado por meio da nova proposta de valor foi capturado, ou convertido em valor de troca, como expressado por Bowman e Ambrosini (2000) e Pitelis (2009), em um grau diferente do que acontecia

anteriormente. Ou seja, por meio da análise quantitativa das bases de dados secundários comprovou-se também a hipótese 2 desse trabalho (H2).

O resumo numérico dos dados das bases analisadas encontra-se no Apêndice F.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desse trabalho foi identificar o impacto da mudança do modelo de negócio, principalmente da proposta de valor, sobre a percepção de valor dos clientes e consequentemente sobre a apropriação de valor por parte da empresa. Para tanto, as pesquisas foram conduzidas em um setor específico, o de cartões de crédito, e para sua consecução, lançou-se mão de três métodos distintos de pesquisa: entrevistas com especialistas do mercado e com gestores de administradoras de cartões de crédito; *surveys on-line* com amostra de clientes de uma administradora de cartões, para avaliação da percepção de valor de clientes em dois momentos, antes e depois da mudança do modelo de negócio; e análise de dados secundários de transações reais de uso de toda a população de clientes da administradora em questão, analisada também em dois momentos – antes e depois da mudança do modelo de negócio.

A originalidade do estudo reside no entendimento da inter-relação entre os três conceitos-chave: a mudança do modelo de negócio, realizada pela empresa; a percepção de valor, que é subjetiva ao cliente; e a apropriação de valor, novamente por parte da empresa. Assim, esse estudo permitiu a análise e o entendimento quantitativo da relação entre esses conceitos. Ao atrelar o conceito de modelo de negócio com o de percepção de valor, mais característico da disciplina de *marketing*, e com o de apropriação de valor, o autor buscou aproximar a teoria com a realidade enfrentada pelas organizações quando da decisão pela mudança de seus modelos de negócio, sendo a apropriação de valor a medida cabal de sucesso ou não da estratégia adotada, uma vez que o valor só é criado para a empresa quando efetivamente capturado por meio da troca (BOWMAN; AMBROSINI, 2000; PITELIS, 2009).

Os resultados obtidos confirmaram as duas hipóteses propostas nessa pesquisa. Assim, provou-se de forma empírica que mudanças no modelo de negócio impactam a percepção de valor dos clientes, tendo a proposta de valor um papel central nesse processo, ao afetar a percepção de valor e ao provocar alterações nos demais elementos do modelo de negócio. O construto “Percepção de Valor” evoluiu, positivamente, 19% no período de um ano após a mudança do modelo de negócio. Demonstrou-se ainda que a alteração do modelo de negócio (e da percepção de valor) impacta a apropriação de valor por parte da empresa, uma vez que a

mudança, e sua percepção pelos clientes, alteraram os patamares dos valores efetivamente capturados por ela. Por quaisquer dos indicadores analisados, a apropriação de valor por parte da empresa alterou-se, positivamente também, após a mudança do modelo de negócio e da percepção de valor. Importante destacar que a realização de pesquisas no campo de modelos de negócio com a utilização de métodos quantitativos ou mistos ainda é pouco comum, demonstrando o caráter inovador desta pesquisa.

Outra contribuição proporcionada por este estudo refere-se aos ajustes realizados à escala original de Gan *et al.* (2008). As entrevistas qualitativas possibilitaram a identificação de novos itens, que foram acrescentados à escala original, e também a remoção de itens que não se aplicavam à realidade do mercado brasileiro para o segmento em questão. Assim, dois itens foram removidos da escala original, enquanto que outros seis itens foram acrescentados.

A pesquisa possibilitou ainda a construção de um referencial teórico detalhado sobre os principais conceitos utilizados neste estudo, expondo e comparando a visão de diferentes autores sobre os temas tratados: modelos de negócio, proposta de valor, mudança em modelos de negócio, percepção de valor, criação e apropriação de valor, além dos principais atributos relacionados aos cartões de crédito.

Contribuíram também para o avanço dos estudos no campo dos modelos de negócio os achados provenientes das entrevistas. A partir delas, foi possível identificar as fases pelas quais as empresas passam desde o início de suas operações e as mudanças em seus modelos de negócio. Evidenciaram ainda seus principais desafios frente às mudanças, além dos impactos da mudança de um dos elementos do modelo de negócio sobre os demais.

O entendimento desse processo deixou claro a existência de fases mais relacionadas à experimentação e ao aprendizado e outras mais voltadas à exploração de oportunidades de mercado, conforme proposto por Cavalcante (2012) e por Sosna *et al.* (2010). Além disso, foi possível verificar o caráter incremental de cada uma das fases, construídas umas sobre as outras, gerando mudanças principalmente dos tipos “extensão” ou “revisão” dos modelos de negócio existentes, conforme proposto por Cavalcante *et al.* (2011).

Adicionalmente, o estudo também traz contribuições gerenciais relevantes para o setor de cartões de crédito como um todo e em especial para as modalidades de *private label* ou de

operações ligadas a varejos. Entre tais contribuições, destacam-se: i) o mapeamento dos modelos de negócio mais comumente usados pelo mercado e suas principais características e configurações; ii) as motivações que levam à mudança do modelo de negócio; iii) os desafios enfrentados por uma administradora de cartões ao mudar seu modelo de negócio; iv) as fases ou o “ciclo de vida” pelas quais uma administradora passa ou pode passar ao longo de sua existência; e v) a mensuração quantitativa dos impactos sobre os clientes e sobre o negócio da administradora após a adoção de uma mudança em seu modelo de negócio.

7.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Apesar de ter se valido de três abordagens metodológicas diferentes, essa pesquisa apresenta, ainda assim, algumas limitações. A primeira delas refere-se ao fato da pesquisa ter sido realizada em um setor específico da economia, o que pode, eventualmente, comprometer sua replicabilidade para outras indústrias. Adicionalmente, as abordagens quantitativas utilizadas no estudo tiveram como base uma única empresa, administradora de cartões de crédito, que, de forma similar à consideração anterior, pode não ser representativa de todo seu segmento. Uma outra limitação, de ordem metodológica, refere-se ao possível viés causado pelo instrumento de coleta empregado para as *surveys*, uma vez que os questionários foram coletados apenas via *e-mail*. Adicionalmente, é importante ressaltar que outros fatores não considerados nesse trabalho podem ter afetado a percepção de valor dos clientes, não tendo sido capturados pelos questionários utilizados.

Além disso, é importante ressaltar que a pesquisa pode ter sofrido alguns outros vieses. O primeiro deles, relacionado à interpretação das entrevistas, é representado pelo próprio viés do pesquisador, que por atuar no setor de mercado em questão, traz consigo uma visão prévia da indústria analisada. Ainda que os conteúdos das entrevistas tenham sido analisados de forma neutra e objetiva, é impossível ao autor dissociar-se de sua experiência pregressa, mesmo que esta seja sua intenção. Também o fato das pesquisas terem um caráter retrospectivo, tendo indagado os participantes sobre fatos ocorridos no passado, pode ter ocasionado algum nível de redução na precisão das informações fornecidas.

Por fim, pode ter havido um viés decorrente da escolha dos períodos analisados das bases de dados (setembro de 2014 e setembro de 2015). Tais períodos foram escolhidos por caracterizarem momentos antes e depois da mudança do modelo de negócio, de tal forma a evitar possíveis efeitos sazonais e para simplificar as análises. No entanto, por se tratar de uma escolha arbitrária, não há como se garantir que esteja isenta de quaisquer tipos de distorções.

7.2 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

No decorrer da execução desse trabalho, vislumbraram-se novos desdobramentos para pesquisas relacionadas ao seu tema central. As entrevistas qualitativas revelaram as fases e desafios pelas quais uma administradora de cartões passa ao mudar seu modelo de negócio. No entanto, o processo da mudança em si não foi explorado a fundo, uma vez que não era o objetivo desse trabalho. O autor avalia que existe um rico espaço para o desenvolvimento de novas pesquisas e análises buscando-se o aprofundamento do processo que leva à mudança do modelo de negócio no setor em questão. Além disso, pouco se detalhou sobre os desafios característicos de cada uma das fases decorrentes desse processo, o que abre a possibilidade para futuras pesquisas.

O modelo conceitual proposto para esse trabalho sugere que a apropriação de valor por parte da empresa permite que ela siga mudando seu modelo de negócio, conforme visto na literatura da matéria. Entretanto, esse trabalho não se preocupou com o entendimento desse processo, o que mais uma vez abre espaço para novas investigações.

Finalmente, outros fatores anteriores à percepção de valor dos clientes podem ter influência sobre a apropriação de valor da empresa. Para essa verificação, novas e mais amplas investigações fazem-se necessárias.

8 REFERÊNCIAS

- AAKER, D.A.; McLOUGHLIN, D. **Strategic marketing management**. European Edition. Chichester: John Wiley & Sons Ltd, 2007.
- ABECS. **Indicadores do Mercado: gastos de brasileiros no Brasil e no Exterior**. Disponível em: <<http://www.abecs.org.br/indicadores-de-mercado>>. Acesso em 07 dez. 2015.
- _____. **Indicadores Gráficos, 2º tri 2013**. Disponível em: <<http://www.abecs.org.br/indicadores-graficos>>. Acesso em 07 dez. 2015.
- ABRAS. **Índice Nacional de Vendas**. Disponível em: <<http://www.abras.com.br/economia-e-pesquisa/indice-de-vendas/historico/>>. Acesso em 07 jun. 2016.
- AFUAH, A.; TUCCI, C. **Internet business models and strategies**. New York: McGraw-Hill, 2001.
- AHMED, Z. U.; ISMAIL, I.; SOHAIL, M. S.; TABSH, I.; ALIAS, H. Malaysian consumers' credit card usage behavior. **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**, v. 22, n. 4, p. 528-44, 2010.
- AHOKANGAS, P.; MYLLYKOSKI, J. The Practice of Creating and Transforming a Business Model. **Journal of Business Models**, v. 2, n. 1 p. 6-18, 2014.
- AL-DEBEI. M. M.; AVISON, D. Developing a unified framework of the business model concept. **European Journal of Information Systems**, v. 19, n. 3, p. 359-376, 2010.
- ALVES, A. A.; MENEZES, O. M. S. **Cartão de Crédito Private Label: A arma de crédito na mão do varejo**. São Paulo: Novatec Editora, 2007.
- AMERICAN EXPRESS COMPANY. **Annual Report 2014**. Disponível em: <<http://ir.americanexpress.com/Cache/1500069129.PDF?O=PDF&T=&Y=&D=&FID=1500069129&iid=102700>>. Acesso em 05 out. 2015.
- AMIT, R.; ZOTT, C. Value creation in e-business. **Strategic Management Journal**, v. 22, p. 493-520, 2001.
- BADEN-FULLER, C.; MORGAN, M. S. Business models as models. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 156–171, 2010.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL, SDE, SEAE. **Relatório sobre a Indústria de Cartões de Pagamento**, 1ª edição, maio/2010. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/htms/spb/Relatorio_Cartoes.pdf>. Acesso em 31 mar. 2015.

BANCO CENTRAL DO BRASIL; Instrumentos de Pagamento – Dados Estatísticos 2014. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/?id=SPBADENDOS&ano=2014>>. Acesso em 28 out. 2015.

BELLMAN, R.; CLARK, C.; et al. On the Construction of a Muti-Stage, Multi-Person Business Game. **Operations Research**, v. 5, n. 4, p. 469-503, 1957.

BNY MELLON. **Global Payments 2020: Transformation and Convergence, 2014**. Disponível em: <https://www.bnymellon.com/_global-assets/pdf/our-thinking/business-insights/global-payments-2020-transformation-and-convergence.pdf>. Acesso em 05 out. 2015.

BOGDAN, N.; IOANA, B. Consumer Products and Services Value Perception. **University of Bacau, Studies and scientific researches**. Edition: Economics, n. 13, 2008.

BOWMAN, C.; AMBROSINI, V. Value Creation Versus Value Capture: Towards a Coherent Definition of Value in Strategy. **British Journal of Management**, v. 11, p. 1–15, 2000.

BRASIL. Lei nº 12.865, de 09 de outubro de 2013. Dispõe sobre os arranjos de pagamento e as instituições de pagamento integrantes do Sistema de Pagamentos Brasileiro (SPB). **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 10/10/2013.

BRANDENBURGER, H. M.; STUART, H. M. Jr. Value-Based Business Strategy. **Journal of Economics and Management**, v. 5, n. 1, p. 5-24, 1996.

BREA-SOLÍS, H; CASADESUS-MASANELL, R.; GRIFELL-TATJÉ, E. Business Model Evaluation: Quantifying Walmart’s Sources of Advantage. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 9, p. 12–33, 2015.

BUTT, B. Z.; REHMAN, K. U.; SAIF, M. I.; SAFWAN, N. Customer’ credit card slection criteria in perspective of an emerging market. **African Journal of Business Management**, v. 4, n.13, p. 2934-2940, 2010.

CASADESUS-MASANELL, R.; RICART, J. E. From strategy to business models and onto tactics. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 195–215, 2010.

CAPGEMINI; ROYAL BANK SCOTLAND. **World Payment Report, 2015**. Disponível em: <<https://www.worldpaymentsreport.com/>>. Acesso em 09 out. 2015.

CAVALCANTE, S.; KESTING, P.; ULHOI, J. Business model dynamics and innovation: (re)establishing the missing linkages. **Management Decision**, v. 49, n. 8, p. 1327-1342, 2011.

CAVALCANTE, S.A. Preparing for business model change: the “pre-stage” finding. **Journal of Management & Governance**, v.18, p. 449-469, 2012.

CHAHAL, H.; KUMARI, N. Consumer perceived value: The development of a multiple item scale in hospitals in the indian context. **International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing**, v. 6 n. 2, p. 167-190, 2012.

CHESBROUGH, H. Business model innovation: Opportunities and barriers. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 354–363, 2010.

CHESBROUGH, H.; ROSENBLUM, R. S. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporations technology spin-off companies. **Industrial and Corporate Change**, v. 11, n. 3, p. 529-555, 2002.

CHURCHILL, G. A. **Marketing research: methodological foundations**. 6.th ed. Philadelphia: Dryden Press, 1995.

CONEXÃO AIX. **Glossário de termos típicos do mercado de meios de pagamento**. Disponível em: <<http://www.conexaoaix.com.br/?link=glossario>>. Acesso em 31 mar. 2015.

COOMBES, P. H.; NICHOLSON, J. D. Business models and their relationship with marketing: A systematic literature review. **Industrial Marketing Management**, v. 42, p. 656–664, 2013.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DATAFOLHA. **Pesquisa: Mercado de meios eletrônicos de pagamento – ano VI, 2013 – Datafolha e Abecs**. Disponível em: ><http://www.abecs.org.br/app/webroot/files/media/7/6/0/b22af92330e3c5e830f69bee3e064.pdf>>. Acesso em 03 nov. 2015.

DE LUCA, L. Emissores independentes de cartões ganham espaço com varejistas Com a redução do interesse dos grandes bancos pelo negócio nos últimos dois anos, comerciantes fecham cada vez mais parcerias com instituições menores, como Sorocred e DM Card, cujos faturamentos cresceram mais de 30%, **Brasil Econômico**, São Pau 16 abr. 2014. Disponível em: <<http://brasileconomico.ig.com.br/financas/mercados/2014-04-16/emissores-independentes-de-cartoes-ganham-espaco-com-varejistas.html>>. Acesso em 07 dez. 2015.

DEMIL, B.; LECOCQ, X. Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency. **Long Range Planning**, v. 43, p. 227-246, 2010.

DESARBO, W.S.; JEDIDI, K.; SINHA, I. Customer Value Analysis in a Heterogeneous Market. **Strategic Management Journal**, v. 22: p. 845-857, 2001.

DEVLIN, J.F.; WORTHINGTON, S.; GERRARD, P. An analysis of main and subsidiary credit card holding and spending, **International Journal of Bank Marketing**, v. 25, n. 2, p. 89-101, 2007.

DISCOVER FINANCIAL SERVICES. **Annual Report 2014**. Disponível em: <<http://investorrelations.discoverfinancial.com/phoenix.zhtml?c=204177&p=irol-reportsannual>>. Acesso em 05 out. 2015.

DOGANOVA, L.; EYQUEM-RENAULT, M. What do business models do? Innovation devices in technology entrepreneurship. **Research Policy**, v. 38, p. 1559–1570, 2009.

- DOZ, Y.L.; KOSONEN, M. Embedding Strategic Agility. A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal. **Longe Range Planning**, v. 43, p. 370-382, 2010.
- DRUCKER, P. F. **A Prática da Administração de Empresas**. São Paulo: Editora Thomson Pioneira, 1998.
- EGGERT, A.; ULAGA, W. Customer perceived value: a substitute for satisfaction in business markets? **The Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 17, n. 2/3, p. 107-118, 2002.
- FIELT, E. Conceptualising Business Models : Definitions , Frameworks and Classifications, **Journal of Business Models**, v. 1, n. 1, p. 85–105, 2013.
- FLICK, U. **An Introduction to Qualitative Research**. 4th edition. London: SAGE, 2009.
- FROW, P.; PAYNE, A. A stakeholder perspective of the value proposition concept. **European Journal of Marketing**, v. 45, n. 1/2, p. 223-240, 2011.
- GALE, B.T. Gerenciando o valor do cliente: criando qualidade e serviços que os clientes podem ver. **Editora Pioneira**, 1996.
- GAN, L. L.; MAYSAM, R. C.; KOH, H. C. **Singapore credit cardholders: ownership, usage patterns, and perceptions**. *Journal of Services Marketing*, v. 22, n. 4, p. 267-279, 2008.
- GARCIA, M.; ROSSI, G. B.; SILVA, D.; DEBESSA, F. Service Consumers' Value Perception: Evidence from Restaurants in the City of São Paulo. **Journal of the Iberoamerican Academy of Management**, v. 5, n. 1, p. 29-42, 2007.
- GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B.(Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- GRONROOS, C.; VOIMA, P. Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 41, n. 2, p. 133-150, 2012.
- HAIR JR, J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. 5ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HARMS, R.; KRAUS, S.; RESCHKE, C. H. Configurations of new ventures in entrepreneurship research: contributions and research gaps. **Management Research News**, v. 30, n. 9, p. 661–673, 2007.
- HASSAN, A. The Value Proposition Concept in Marketing: How Customers Perceive the Value Delivered by Firms – A Study of Customers Perspectives on Supermarkets in Southampton in the United Kingdom. **International Journal of Marketing Studies**, v. 4, n.3, 2012.

HELANDER, N.; ULKUNIEMI, P. Customer Perceived value in the software business. **Journal of High Technology Management Research**, v. 23, p. 26-35, 2012.

HERNANDEZ, J. M. C.; BASSO, K.; BRANDÃO, M. M. Pesquisa Experimental em Marketing. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 2, 2014.

HOLBROOK, M.B. (Ed.). Consumer value: a framework for analysis and research. **Routledge**, 1999.

HOLLOWAY, S. S.; SEBASTIAO, H. J. The Role of Business Model Innovation in the Emergence of Markets: A Missing Dimension of Entrepreneurial Strategy? **Journal of Strategic Innovation and Sustainability**, v. 6, n. 4, 2010.

HU, B. Linking business models with technological innovation performance through organizational learning. **European Management Journal**, v. 32, p. 587–595, 2014.

IBGE. **Séries Históricas IPCA**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/precos/inpc_ipca/defaultseriesHist.shtm>. Acesso em 07 jun. 2016.

ITAMI, H.; NISHINO, K. Killing Two Birds with One Stone: Profit for Now and Learning for the Future. **Long Range Planning**, v. 43, p. 364-369, 2010.

JCB CO. **JCB World Report n. 54**. Disponível em: <https://www.jcbusa.com/pdf/WR_No.54.pdf>. Acesso em 03 dez. 2015.

JOHNSON, M. W. **Seizing the white space: Business model innovation for growth and renewal**. Boston: Harvard Business Press, 2010.

JOIA, L.A.; FERREIRA, S. Modelo de negócios: construto real ou metáfora de estratégia? **Cadernos EBAPE.BR**, vol. III, n. 4, 2005.

JONES, G. M. Educators, Electrons, and Business Models: A Problem in Synthesis. **Accounting Review**, v. 35, n.4, p. 619-626, 1960.

HOFFMAN, R.A. **Inventories: a guide to their control, costing, and effect upon income and taxes**. New York: Ronald Press Co., 1962

KAMPRATH, M.; HALECKER, B. A Systematic Approach for Business Model Taxonomy – How to operationalize and compare large Quantities of Business Models? **5th ISPIM Innovation Symposium “Stimulating Innovation: Challenges for Management, Science & Technology”**, Seoul, Korea. December 09-12, 2012.

KAYNAK, E.; KUCUKEMIROGLU, O.; OZMEN, A. Correlates of credit card acceptance and usage in an advanced developing Middle Eastern country. **Journal of Service Marketing**, v. 9, n. 4, p. 52-63, 1995.

- KHALIFA, A.S. Customer value: a review of recent literature and an integrative configuration. **Management Decision**, v. 42, n. 5, p. 645-666, 2004.
- KHAN, J.; BELK, R.W.; CRAIG-LESS, M. Measuring consumer perceptions of payment mode. **Journal of Economic Psychology**, v. 47, p. 34-49, 2015.
- KHARE, A.; KHARE, A.; SINGH, S. Factors affecting credit card use in India. **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**, v. 24, n.2, p. 236-256, 2012.
- KLANAC, N.G. An Integrated Approach to Customer Value: A Comprehensive-Practical Approach. **Journal of Business Market Management**, v. 1, p. 22-37, 2013.
- KOTLER, P. A generic concept of marketing. **Marketing Management**, v. 7, n. 3, 1998.
- _____. *Administração de Marketing*, 10ª edição, **Pearson-Prentice Hall**, 2004.
- KOTLER, P.; KELLER, K.L. *Administração de Marketing*, 12ª edição, **Pearson**, 2011.
- KREIS, H.; MAFAEL, A. The influence of customer loyalty program design on the relationship between customer motives and values perception. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 21, p. 590-600, 2014.
- LAMBERT, S.C.; DAVIDSON, R.A. Applications of the business model in studies of enterprise success, innovation and classification: An analysis of empirical research from 1996 to 2010. **European Management Journal**, v. 31, p. 668-681, 2013.
- LAMBERT, S. C. The Importance of Classification to Business Model Research. **Journal of Business Models**, v. 3, n. 1, p. 49-61, 2015.
- LANNING, M. J.; MICHAELS, E.G. A Business is a Value Delivery System. **McKinsey Staff Report**, n. 41, 1988.
- LANNING, M. J. **Delivering Profitable Value: A Revolutionary Framework to Accelerate Growth, Generate Wealth and Rediscover the Heart of Business**. New York, Perseus Publishing, 1998.
- LINDER, J.; CANTRELL, S. Changing Business Models: Surveying the Landscape. **Institute for Strategic Change – Accenture**, May 24, 2000.
- LUNT, P. What boosts cards usage? **American Bankers Association Banking Journal**, v. 84, n. 7, p. 82-5, 1992.
- MAGRETTA, J. Why Business Models Matter. **Harvard Business Review**, v.80, n. 5, p. 86-92, 2002.
- MAHADEVAN, B. Business Models for Internet based E-Commerce: An Anatomy. **California Management Review**, v. 42, n. 4, p. 1-33, 2000.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa em Marketing: Uma Orientação Aplicada**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

McGRATH, R. G. Business Models: A Discovery Driven Approach. **Long Range Planning**, v. 43, p. 247-261, 2010.

MASTERCARD INC. **Supplemental Operational Performance Data**. Disponível em: <http://s2.q4cdn.com/242125233/files/doc_financials/supplemental/2014/Supplemental-Operational-Performance-Data-2014Q4.pdf>. Acesso em 05 out. 2015.

MATZLER, K.; EICHEN, S.; KOHLER, T. “Business model innovation: coffee triumphs for Nespresso”, **Journal of Business Strategy**, v. 34, n.2, p. 30-37, 2013.

MEIDAN, A.; DAVOS, D. Credit and charge card selection criteria in Greece. **International Journal of Bank Marketing**, v. 12, n.2, p. 36-44, 1994.

MEIRELLES, D.S. Modelo de Negócio: definições, controvérsias e uma proposta de fundamentação teórica e metodológica. **XXXIX EnANPAD**, Belo Horizonte - MG, 2015.

MERRIAN, S. B. **Qualitative Research in practice: examples for discussion and analysis**. Sharan B. Merriam and associates. 1st edition. San Francisco: John Wiley & Sons, 2002.

MITCHELL, D.; COLES, C. The ultimate competitive advantage of continuing business model innovation. **Journal of Business Strategy**, v. 24, n. 5, p. 15-21, 2003.

MONROE, K.B. Política de Precios: para hacer más rentables decisiones. **McGraw-Hill**, 1997.

MORRIS, M.; SCHINDEHUTTE, M.; ALLEN, J. The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 6, p. 726–735, 2005.

MULLER, C. Business model change concepts - a literature review. **XXV ISPIM Conference** – Innovation for Sustainable Economy & Society, Dublin, Ireland on 8-11 june, 2014.

NAGLE, T.T.; HOLDEN, R.K. The Strategy and Tactics of Pricing: A guide to profitable decision making. **Ed. Prentice Hall**, 2nd ed., 1995.

NGO, L.V.; O'CASS, A. Value creation architecture and engineering: a business model encompassing the firm-customer dyad. **European Business Review**, v. 22, n. 5, p. 496-514, 2010.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y.; TUCCI, C.L. Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. **Communications of the Association for Information Systems**, v.16, p. 1-25, 2005.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. Business Model Generation. New Jersey: **John Wiley & Sons**, 2010.

PARAHOO, S. K. Credit where it is due: drivers of loyalty to credit cards. **International Journal of Bank Marketing**, v. 30, n. 1, p. 4-19, 2012.

PATZELT, H.; ZU KNYPHAUSEN-AUFSEB, D.; NIKOL, P. Top management teams, business models, and performance of biotechnology ventures: An upper echelon perspective. **British Journal of Management**, v. 19, p. 205–221, 2008.

PETERAF, M. A.; BARNEY, J. B. Unraveling the resource-based tangle. **Managerial and Decision Economics**, v. 24, p. 309-323, 2003.

PEYTON, M. M.; LUEG, R.; KHUSAINOVA, S.; IVERSEN, P.S.; PANTIL, S.B. Charging Customers or Making Profit? Business Model Change in the Software Industry. **Journal of Business Models**, v. 2, n. 1, p. 19-32, 2014.

PITELIS, C. N. The Co-Evolution of Organizational Value Capture, Value Creation and Sustainable Advantage, **Organization Studies**, v. 30, n. 10, p. 1115–1139, 2009.

PRIEM, R. A consumer perspective on value creation. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 1, p. 219–235, 2007.

PULINA, M. Consumer behaviour in the credit card market: a banking case study. **International Journal of Consumer Studies**, v. 35, p. 86-94, 2010.

RAIES, K.; HELME-GUIZON, A. Ancrer une proposition de valeur dans la simplicité: Le cas d'un site web marchand. **Décision Marketing**, n. 73, p. 139-152, 2014.

RAVALD, A.; GRONROOS, C. The value concept and relationship marketing. **European Journal of Marketing**, v. 30, n. 2, p. 19-30, 1996.

ROKEACH, M. **The Nature of Human Values**. New York: The Free Press. 1973.

SALTORATO, P.; DOMINGUEZ, L.C.; DONADONE, J. C.; GUIMARÃES, M. R. N. From Stores to Banks: The Financialization of the Retail Trade in Brazil. **Latin American Perspectives**, ed. 198, v. 41, n. 5, p. 110-128. 2014.

SÁNCHEZ-FERNÁNDEZ, R.; INIESTA-BONILLO, M.A. The concept of perceived value: a systematic review of the research. **Marketing Theory**, v. 7, n. 4, p. 427-451, 2007.

SCHALLMO, D. R. A.; BRECHT, L. Business model innovation in business-to-business markets – Procedure and examples. In **Proceedings of the 3rd ISPIIM Innovation Symposium: “Managing the Art of Innovation: Turning Concepts into Reality”**: 1-24, Quebec City, 2010.

SHAFER, S. M.; SMITH, H. J.; LINDER, J. C. The power of business models. **Business Horizons**, v. 48, n. 3, p. 199-207, 2005.

SHARMA, A.; KRISHNAN, R.; GREWAL, D. Value Creation in Markets: A Critical of Focus for Business to Business Markets. **Industrial Marketing Management**, v. 30, p. 391–402, 2001.

SILVERMAN, D. **Doing Qualitative Research: A Practical Handbook**. London: SAGE, 2000.

SKARZYNSKI, P.; GIBSON, R. **Innovation to the core: A blueprint for transforming the way your company innovates**. Boston: Harvard Business School Press, 2008.

SOSNA, M.; TREVINYO-RODRÍGUEZ, R. N.; VELAMURI, S. R. Business model innovation through trial-and-error learning – the nature house case. **Long Range Planning**, v. 43 n. 2-3, p. 383-407, 2010.

SPC BRASIL. **Sete de cada dez brasileiros não sabem quanto pagam pelas taxas do cartão de crédito**. 25 jun. 2013. Disponível em: <<https://www.spcbrasil.org.br/imprensa/noticia/202-seteemcadadezbrasileirosnaosabemquantopagampelastaxasdocartaodecredito>>. Acesso em 03 dez. 2015.

_____. **80% dos brasileiros preferem o dinheiro plástico na hora de parcelar, mas só um terço conhece os juros cobrados. Fique de olho nos perigos desse hábito...** 02 jun. 2014. Disponível em: <<http://meubolsofeliz.com.br/noticia/credito-a-seu-favor-noticia/aprenda-a-lidar-com-cartao-de-credito-da-maneira-correta/>>. Acesso em 03 dez. 2015.

STANFORD, R.A. Ceteris Paribus methodology and computerized economics-business models. **The Journal of Economic Education**, v. 4, n.1, 1972.

STATISTA. **Number of credit cards in circulation worldwide, 2012**. Disponível em: <<http://www.statista.com/statistics/279257/number-of-credit-cards-in-circulation-worldwide/>>. Acesso em 09 out. 2015.

SUBRAMANIAM, R.; MARIMUTHU, M. Bank credit card and the selection criteria: An exploratory study. **African Journal of Business Management**, v. 4, n. 16, p. 3463-3472, 2010.

TEECE, D. J. Business models, business strategy and innovation. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 172–194, 2010.

TELLES, R. A efetividade da “matriz de amarração” de Mazzon nas pesquisas em Administração. **RAUSP**, v. 3, n. 4, 2001.

TIMMERS, P. Business models for electronic markets. **Journal of Electronic Markets**, v. 8, n. 2, p. 3-8, 1998.

TRIMI, S.; BERBEGAL-MIRABENT, J. Business model innovation in entrepreneurship. **International Entrepreneurship and Management Journal**, n. 8, 2012.

VALLES, M. S. **Técnicas cualitativas de investigación social: reflexión metodológica y práctica professional**. Madrid: Síntesis, 1997.

VELU, C.; KHANNA, M. (2013). “Business model innovation in India”, **Journal of Indian Business Research**, v.5 n. 3, p. 156-170, 2013.

VISA INC. **Operational Performance Data 2014**. Disponível em: <
http://s1.q4cdn.com/050606653/files/doc_financials/2015/Visa-Inc-2015-Operational-Performance-Data_v001_l4t9jc.pdf. Acesso em 05 out. 2015.

VOELPEL, S. C.; LEIBOLD, M.; TEKIE, E. B. The wheel of business model reinvention: how to reshape your business model to leapfrog competitors. **Journal of Change Management**, v. 4, n. 3, p. 259-276, 2004.

VRIENS, M.; HOFSTEDE, F.T. Linking attributes, benefits, and consumer values. **Marketing Research**; v. 12, n.3, 2000.

WALLNOFER, M.; HACKLIN, F. (2013). “The business model in entrepreneurial marketing: A communication perspective on business angel’s opportunity interpretation”, **Industrial marketing Management**, v. 42, p. 755-764, 2013.

WOODRUFF, R.B. Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 25, n. 2, p. 139-153, 1997.

WORLD BANK. **GDP: current US\$**. Disponível em:
<<http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD/countries?display=default>>. Acesso em 26 out. 2015.

ZEITHAML, V.A. Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. **Journal of Marketing**, v.52, p. 2-22, 1988.

ZOTT, C.; AMIT, R. Business model design and the performance of entrepreneurial firms. **Faculty and Research Working Papers**, v. 47, 2007.

ZOTT, C.; AMIT, R. Business Model Design: An Activity System Perspective. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 216-226, 2010.

ZOTT, C.; AMIT, R. The business model: A theoretically anchored robust construct for strategic analysis. **Strategic Organization**, v. 11, n. 4, p. 403-411, 2013.

ZUBAC, A.; HUBBARD, G.; JOHNSON, L. W. The RBV and value creation: a managerial - perspective. **European Business Review**, v. 22, n. 5, p. 515-538, 2010.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Respondentes: gestores de administradoras de cartão de crédito; consultores especialistas no mercado de cartões de crédito, executivos de bandeira e de processadora.

Tópicos a serem explorados:

1. **MODELO DE NEGÓCIO ORIGINAL:** Descrição do modelo de negócio de uma administradora de cartões *private label* (uso do modelo Canvas).
 - a. Quem são os clientes-alvo?
 - b. Qual a proposta de valor aos clientes? (benefícios oferecidos vs preço, em relação às alternativas disponíveis no mercado)
 - c. Quais os canais de vendas utilizados?
 - d. Quais os canais de relacionamento com os clientes?
 - e. Quais as atividades-chave desenvolvidas?
 - f. Quais os recursos-chave da empresa?
 - g. Quais os principais parceiros?
 - h. Como era a estrutura de custos?
 - i. Quais as fontes de receita?

2. **MUDANÇAS NO MODELO DE NEGÓCIO:** Entendimento das principais mudanças no modelo de negócio que as administradoras normalmente realizam ao longo de sua existência.

3. **DECISÃO POR EMBANDEIRAR:** Entendimento do porquê uma administradora decide-se pela utilização de uma bandeira.
 - a. Quais os motivadores e propósitos desta mudança?
 - b. Como é o processo de decisão pela mudança? Quais os critérios para a escolha da bandeira a ser utilizada?
 - c. São realizados testes antes da mudança?
 - d. Como fica normalmente a nova proposta de valor aos clientes após esta mudança?
 - e. O que precisa ser mudado internamente para que esta mudança seja possível (processos, pessoas, recursos, competências, parcerias, etc.)?
 - f. Como os clientes reagem à mudança?
 - g. Há algum tipo de reação por parte da concorrência direta após a mudança? De que tipo?
 - h. Qual o prazo total para a implantação desta mudança?
 - i. Os objetivos normalmente são atingidos? (faturamento, número de clientes, indicadores outros)?

4. DESAFIOS ENFRENTADOS AO MUDAR PARA UMA BANDEIRA: Entendimento dos principais desafios enfrentados com a mudança para uma bandeira.
 - a. Quais os obstáculos enfrentados? (pessoas, recursos, capacitação, etc.).
 - b. Em sua visão, porque uma administradora decide manter-se como *private label* e não “embandeirar”?

5. VISÃO DE FUTURO: Entendimento da visão de evolução futura do modelo de negócio de uma administradora que embandeirou sua operação e também de uma operadora *private label*.

APÊNDICE B – TERMO DE AUTORIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS



Universidade Presbiteriana Mackenzie

Programa de Pós Graduação em Administração de Empresas

Centro de Ciências Sociais Aplicadas - CCSA



CARTA DE AUTORIZAÇÃO DE ENTREVISTA

Eu _____, estou participando voluntariamente de uma pesquisa acadêmica, cujo objetivo é “*entender como uma mudança no modelo de negócio de uma empresa afeta a percepção de valor dos clientes e consequentemente a apropriação de valor por parte da empresa*”.

A entrevista poderá ser gravada e transcrita para posterior análise, sendo que as informações coletadas serão utilizadas somente para fins acadêmicos. Não serão divulgados, nem mesmo na publicação deste trabalho, meu nome ou qualquer dado que me identifique, tendo o pesquisador garantido o total sigilo em relação às informações por mim fornecidas.

Fui informado que caso eu tenha alguma consideração ou dúvida sobre os aspectos éticos da pesquisa, poderei entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Presbiteriana Mackenzie - Rua da Consolação, 896 - Ed. João Calvino - térreo.

Desta forma, autorizo a realização da pesquisa.

São Paulo, ____ de _____ de 2016

Daniel D’Andrea

Pesquisador Responsável

Assinatura do Entrevistado

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO *SURVEY ON-LINE*: ANTES DA MUDANÇA



XXX Card

Pesquisa sobre Cartões de Crédito

Prezado(a) senhor(a),

você está participando de uma pesquisa acadêmica realizada pela Universidade Mackenzie sobre o uso de cartões de crédito. Esta pesquisa é direcionada a clientes que possuem cartões de crédito de administradoras ligadas a redes de varejo.

Você levará apenas 5 minutos para responder às questões.

Se você responder até o final, poderá participar do sorteio de um vale compras no valor de R\$ 200*. O sorteio será realizado em 20 de maio de 2016, desde que haja pelos menos 200 respondentes.

Lembre-se que:

- não há resposta certa ou errada;
- as respostas são confidenciais;
- em nenhum momento seu nome será divulgado;
- sua participação é voluntária.

Se tiver qualquer dúvida, você poderá entrar em contato com o pesquisador através do email: dandrea_daniel@yahoo.com.br.

Obrigado pela participação.

Daniel D'Andrea

* O valor de R\$ 200 será creditado diretamente no cartão de crédito XXX Card do respondente sorteado.



Universidade Presbiteriana
Mackenzie

XXX Card

Pesquisa sobre Cartões de Crédito

Por favor, responda às questões a seguir.

1. Você possui algum cartão de crédito atualmente?

Sim

Não



Universidade Presbiteriana
Mackenzie

XXX Card

Pesquisa sobre Cartões de Crédito

2. Se respondeu sim à pergunta anterior, por favor informe quantos cartões de crédito possui?

- 1 cartão de crédito
- 2 cartões de crédito
- 3 ou mais cartões de crédito

3. Você possui o cartão de crédito XXX Card?

- Sim
- Não



XXX Card

Pesquisa sobre Cartões de Crédito

Para responder às perguntas a seguir imagine seu cartão de crédito XXX Card quando ele era aceito apenas nos supermercados XXX. Portanto, responda às perguntas levando-se em conta como era seu cartão XXX Card anterior, ou seja, quando o cartão ainda não tinha a bandeira Cabal. Para cada uma das afirmações você tem 5 opções de resposta, que vão de "discordo totalmente" a "concordo totalmente". Por favor marque a opção que melhor representa sua opinião.

4. Em relação ao cartão de crédito XXX Card, você diria que:

	discordo totalmente	discordo parcialmente	não concordo nem discordo	concordo parcialmente	concordo totalmente
O cartão de crédito XXX Card era útil porque podia ser usado a qualquer hora e na maioria dos lugares.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu estava satisfeito com o nível de serviço que a administradora do cartão de crédito XXX Card me oferecia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ter o cartão de crédito XXX Card era um símbolo de status.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu estaria melhor se não tivesse tido o cartão de crédito XXX Card.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tendia a gastar mais por conta de ter o cartão de crédito XXX Card.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu não teria problema em trocar o cartão de crédito XXX Card por outro cartão devido à baixa qualidade dos serviços.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O cartão de crédito XXX Card era útil porque ele me permitia comprar antes que eu tivesse os recursos disponíveis para pagar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	discordo totalmente	discordo parcialmente	não concordo nem discordo	concordo parcialmente	concordo totalmente
Eu usava o cartão de crédito XXX Card porque ele me oferecia recompensas e benefícios especiais nos supermercados XXX.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As taxas de juros cobradas pelo cartão de crédito XXX Card eram razoáveis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meu limite de crédito no cartão XXX Card atendia as minhas necessidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estava satisfeito com a rede de estabelecimentos que aceitavam o cartão de crédito XXX Card.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não houve dificuldade para a aquisição do cartão de crédito XXX Card.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A anuidade cobrada pelo cartão de crédito XXX Card era justa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O principal motivo que me fez ser um cliente do cartão de crédito XXX Card foi a necessidade de ter crédito para realizar as compras de supermercado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O XXX Card garantia a total privacidade de minhas informações.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As opções oferecidas para pagamento da fatura do cartão me atendiam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usar o cartão de crédito XXX Card era fácil.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Universidade Presbiteriana
Mackenzie

XXX Card

Pesquisa sobre Cartões de Crédito

5. Qual a sua idade? (Preencha com números)

6. Qual o seu sexo?

- Feminino
 Masculino

7. Qual é a renda mensal aproximada de sua família?

- Até R\$ 2.000
 de R\$ 2.001 a R\$ 3.000
 de R\$ 3.001 a R\$ 5.000
 de R\$ 5.001 a R\$ 10.000
 Maior que R\$ 10.000

8. Qual o seu nível de escolaridade?

- Ensino fundamental incompleto
- Ensino fundamental completo
- Ensino médio incompleto
- Ensino médio completo
- Ensino superior incompleto
- Ensino superior completo
- Pós-graduação incompleta
- Pós-graduação completa



Universidade Presbiteriana
Mackenzie

XXX Card

Pesquisa sobre Cartão de Crédito

Participação no sorteio.

9. Caso deseje participar do sorteio, informe seu telefone e e-mail. Caso contrário, deixe o campo em branco.

As informações serão usadas apenas para a finalidade de sorteio do vale compras.

O sorteio será realizado caso seja atingido o número mínimo de 200 questionários preenchidos.

Telefone (com DDD)

e-mail



XXX Card

Pesquisa sobre Cartão de Crédito

Agradecemos por participar desta pesquisa.

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO *SURVEY ON-LINE*: DEPOIS DA MUDANÇA



Universidade Presbiteriana
Mackenzie

XXX Card Cabal

Pesquisa sobre Cartões de Crédito

Prezado(a) senhor(a),

você está participando de uma pesquisa acadêmica realizada pela Universidade Mackenzie sobre o uso de cartões de crédito. Esta pesquisa é direcionada a clientes que possuem cartões de crédito de administradoras ligadas a redes de varejo.

Você levará apenas 5 minutos para responder às questões.

Se você responder até o final, poderá participar do sorteio de um vale compras no valor de R\$ 200*. O sorteio será realizado em 20 de maio de 2016, desde que haja pelos menos 200 respondentes.

Lembre-se que:

- não há resposta certa ou errada;
- as respostas são confidenciais;
- em nenhum momento seu nome será divulgado;
- sua participação é voluntária.

Se tiver qualquer dúvida, você poderá entrar em contato com o pesquisador através do email:
dandrea_daniel@yahoo.com.br.

Obrigado pela participação.

Daniel D'Andrea

* O valor de R\$ 200 será creditado diretamente no cartão de crédito XXX Card Cabal do respondente sorteado.

1

XXX Card Cabal

Pesquisa sobre Cartões de Crédito

Por favor, responda às questões a seguir.

1. Você possui algum cartão de crédito atualmente?

- Sim
- Não

XXX Card Cabal

Pesquisa sobre Cartões de Crédito

2. Se respondeu sim à pergunta anterior, por favor informe quantos cartões de crédito possui?

- 1 cartão de crédito
- 2 cartões de crédito
- 3 ou mais cartões de crédito

3. Você possui o cartão de crédito XXX Card Cabal?

- Sim
- Não



XXX Card Cabal

Pesquisa sobre Cartões de Crédito

As perguntas a seguir devem ser respondidas em relação ao seu cartão de crédito XXX Card Cabal.

Para cada uma das afirmações você tem 5 opções de resposta, que vão de "discordo totalmente" a "concordo totalmente". Por favor marque a opção que melhor representa sua opinião.

4. Em relação ao cartão de crédito XXX Card Cabal, você diria que:

	discordo totalmente	discordo parcialmente	não concordo nem discordo	concordo parcialmente	concordo totalmente
O cartão de crédito XXX Card Cabal é útil porque pode ser usado a qualquer hora e na maioria dos lugares.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu estou satisfeito com o nível de serviço que a administradora do cartão de crédito XXX Card Cabal me oferece.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ter o cartão de crédito XXX Card Cabal é um símbolo de status.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu estaria melhor se não tivesse o cartão de crédito XXX Card Cabal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tendo a gastar mais por conta de ter o cartão de crédito XXX Card Cabal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu não teria problema em trocar o cartão de crédito XXX Card Cabal por outro cartão devido à baixa qualidade dos serviços.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O cartão de crédito XXX Card Cabal é útil porque ele me permite comprar antes que eu tenha os recursos disponíveis para pagar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu uso o cartão de crédito XXX Card Cabal porque ele me oferece recompensas e benefícios especiais nos supermercados XXX.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	discordo totalmente	discordo parcialmente	não concordo nem discordo	concordo parcialmente	concordo totalmente
As taxas de juros cobradas pelo cartão de crédito XXX Card Cabal são razoáveis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meu limite de crédito no cartão XXX Card Cabal atende as minhas necessidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estou satisfeito com a rede de estabelecimentos que aceitam o cartão de crédito XXX Card Cabal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não houve dificuldade para a aquisição do cartão de crédito XXX Card Cabal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A anuidade cobrada pelo cartão de crédito XXX Card Cabal é justa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O principal motivo que me fez ser um cliente do cartão de crédito XXX Card Cabal foi a necessidade de ter crédito para realizar as compras de supermercado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O XXX Card Cabal garante a total privacidade de minhas informações.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As opções oferecidas para pagamento da fatura do cartão me atendem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usar o cartão de crédito XXX Card Cabal é fácil.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Universidade Presbiteriana
Mackenzie

XXX Card Cabal

Pesquisa sobre Cartões de Crédito

As perguntas a seguir devem ser respondidas em relação a seu cartão de crédito XXX Card Cabal. Para cada uma das afirmações você tem 5 opções de resposta, que vão de "discordo totalmente" a "concordo totalmente". Por favor marque a opção que melhor representa sua opinião.

5. Em relação à intenção de uso do cartão XXX Card, você diria que:

	discordo totalmente	discordo parcialmente	não concordo nem discordo	concordo parcialmente	concordo totalmente
Minha intenção geral de usar o cartão de crédito XXX Card Cabal é muita alta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu pensarei sobre a possibilidade de usar o cartão de crédito XXX Card Cabal em minha próxima compra.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu usarei o cartão de crédito XXX Card Cabal no futuro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Universidade Presbiteriana
Mackenzie

XXX Card Cabal

Pesquisa sobre Cartões de Crédito

6. Qual a sua idade? (Preencha com números)

7. Qual o seu sexo?

- Feminino
 Masculino

8. Qual é a renda mensal aproximada de sua família?

- Até R\$ 2.000
 de R\$ 2.001 a R\$ 3.000
 de R\$ 3.001 a R\$ 5.000
 de R\$ 5.001 a R\$ 10.000
 Maior que R\$ 10.000

9. Qual o seu nível de escolaridade?

- Ensino fundamental incompleto
- Ensino fundamental completo
- Ensino médio incompleto
- Ensino médio completo
- Ensino superior incompleto
- Ensino superior completo
- Pós-graduação incompleta
- Pós-graduação completa



Universidade Presbiteriana
Mackenzie

XXX Card Cabal

Pesquisa sobre Cartão de Crédito

Participação no sorteio.

10. Caso deseje participar do sorteio, informe seu telefone e e-mail. Caso contrário, deixe o campo em branco.

As informações serão usadas apenas para a finalidade de sorteio do vale compras.

O sorteio será realizado caso seja atingido o número mínimo de 200 questionários preenchidos.

Telefone (com DDD)

e-mail

XXX Card Cabal

Pesquisa sobre Cartão de Crédito

Agradecemos por participar desta pesquisa.

APÊNDICE D – QUADRO RESUMO DAS ENTREVISTAS

Entrevistado 1: Diretor Executivo de administradora de cartão de crédito <i>private label</i> que migrou para bandeira		
Tópico Abordado	Justificativa	Citação
Motivação para início da operação com cartões	Alavancagem das vendas da rede de supermercados do grupo; Ampliação da base de clientes.	"O foco era alavancar as vendas do supermercado"
Principais benefícios oferecidos aos clientes do cartão <i>private label</i>	Dar crédito aos clientes, para ser usado no supermercado	"O benefício principal era dar crédito, porque nossos clientes estavam mais nas camadas CDE e tinham necessidade de crédito."
Decisão de mudança para a bandeira	Dificuldades para alavancar as vendas com o cartão; Baixa necessidade de investimento ao operar em um setor já conhecido. Necessidade dos clientes de usarem os cartões também em outros estabelecimentos; Necessidades de oferta de novos atributos no cartão.	"Eu cheguei em um ponto em que eu já estava começando a perder, meu cliente queria usar o meu cartão em outro lugar. E aí ele tinha que ter outro cartão porque o meu já não era suficiente" "Estávamos em dificuldades para alavancar as vendas. Eu precisava colocar outros atributos dentro do cartão."
Escolha da bandeira	Rede de aceitação ampla; Custo	"Meu cliente precisa de crédito. E do que mais? Precisa usar o cartão em outros dois setores: remédios e combustível" "Visa e Master eram inviáveis. Eles não atendem você. Você é pequenininho." "Cabal tinha Rede e Cielo. Tinha capacidade nacional sem fazer muita força." "Aí eu pensei: vou fazer convênio (direto com os estabelecimentos)? É complicado! Então só tem um caminho a seguir: vou abrir (colocar bandeira)."

Entrevistado 1: Diretor Executivo de administradora de cartão de crédito *private label* que migrou para bandeira

Tópico Abordado	Justificativa	Citação
Processo para "embadeirar"	Demorado: durou dois anos	"Esse processo demorou, não foi rápido. Um ano entendendo o mercado mais um ano para fazer um estudo de viabilidade e implantar"
Desafios encontrados no processo de mudança	Processadora; Processos internos (alteração nos limites de crédito; gestão da inadimplência)	"Hoje o maior grau de atenção eu daria à processadora. Esse é o ponto crítico. As outras partes já estão consolidadas." "Os processo internos a gente está tentando melhorar. Melhorar a qualidade do crédito, a agilidade do crédito, para dar um crédito mais assertivo para o cliente." "O resultado foi positivo pensando na estratégia. Agora, aumenta a inadimplência."
Questões adicionais	Regulação do Banco Central; Concorrência; Fidelização de clientes	"O <i>private label</i> tem menos regulação que o cartão com bandeira, que tem o Banco Central. E tem gente que tem medo do BC." "Os grandes (<i>players</i>) não vêem nosso cartão como um concorrente que incomode." "O cartão por si só não fideliza o cliente"; "O cliente gostou muito, porque antes ele só comprava em nosso supermercado (com o cartão) e aí passou a poder comprar em outros lugares, inclusive em nosso concorrente."

Entrevistado 2: Diretor Comercial de bandeira de cartão de crédito

Tópico Abordado	Justificativa	Citação
Motivação para início da operação com cartões	Fidelização de clientes e aumento de receita (varejistas do ramo mole/materiais de construção); Aumento de receita (varejistas de alimentos)	"Cliente só vai umas poucas vezes por ano na loja (ramo mole/construção)"
Motivação para ir para bandeira	Expansão da base de clientes; Conhecimento do comportamento dos consumidores.	"Estou no limite e não consigo crescer a base de cartões" "Através da bandeira ele passa a conhecer o comportamento do cliente dele. Ele passa a ter informações, a ter um conhecimento do cliente dele que ele não tinha."
Mudanças internas necessárias para a migração à bandeira	Utilização de processadora homologada pela bandeira; Necessidade de treinamento e qualificação de pessoal; Maior disponibilidade de recursos financeiros; Aderência às normas do Banco Central.	"Ele tem que buscar uma processadora que é homologada, tem que subir um nível do conhecimento do pessoal dele." "Mudam muito os riscos, precisa ter mais recursos financeiros, vai administrar muito mais riscos." "É um salto tanto em exigências quanto em faturamento e qualidade." "Quando ele vai para a bandeira, tem que dar garantias para a bandeira. Ele passa a ter um risco econômico geral que antes ele não tinha."
Consequências da mudança	Aumento do faturamento; Administração de mais riscos; Novas oportunidades de negócios.	"(com a bandeira) tem a oportunidade de expandir o negócio dele, gera outras oportunidades de negócio."
Prazo para "embadeirar"	Dependente da estrutura interna que a administradora já tem. Mínimo 6 meses.	"Depende muito. Às vezes não é só contratar um a bandeira, mas precisa também de uma processadora homologada, que atue seguindo as exigências do Banco Central."

Entrevistado 2: Diretor Comercial de bandeira de cartão de crédito		
Tópico Abordado	Justificativa	Citação
Desafios encontrados no processo de mudança	<p>Tecnologia (processadora, cartões com chip, etc.);</p> <p>Necessidade de novos fornecedores;</p> <p>Necessidade de mais recursos financeiros;</p> <p>Qualificação da Equipe;</p> <p>Adequação da concessão de crédito;</p> <p>Cultural: permissão para que o cartão seja usado no concorrente;</p> <p>Gestão de cobrança e fluxo de caixa.</p>	<p>"Começa com o mundo da tecnologia. É outro papo. Tem que escolher uma processadora homologada. Se a anterior já não for, vai ter que escolher outra. E só aí mexe com a empresa inteira."</p> <p>"O varejista não conhece (os benefícios de ir para bandeira) e às vezes o gestor da operação também não."</p> <p>"Obviamente o cartão embandeirado te dá muito mais recursos, mais faturamento, mas você também vai ter que qualificar a equipe."</p> <p>" Vai precisar de muito mais crédito. Ele vai ter que aprender a dar crédito de forma diferente. Ele precisa mudar os limites dos clientes, pois se mantiver o mesmo limite não tem sentido."</p> <p>"Temos um cliente que não quer deixar o cliente dele usar o cartão na loja do concorrente."</p> <p>"Sua rentabilidade vai crescer, mas você precisa ter caixa. Se não tem caixa, não entre no jogo!"</p> <p>"Se você der limite maior para ele usar fora de sua loja ele vai usar! Tem que estar preparado para a questão da cobrança, da gestão do crédito principalmente, do fluxo de caixa."</p>
Crítérios para escolha da bandeira	<p>Relação Custo Vs Benefícios:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Visa e Mastercard são para clientes muito grandes; - Hiper e Elo são para apenas para os emissores dos donos da bandeira (bancos); - Dacasa tem atuação regional; - Goodcard tem boa presença, mas é uma VAN, ou seja, emissor precisa dizer quais estabelecimentos ele quer que sejam filiados; - Cabal tem ampla cobertura (<i>full</i>), uma vez que tem acordo com Cielo e Rede. 	<p>"Visa e Master são <i>top</i>. Mas só instituições financeiras. Os custos delas, as garantias que exigem...ela vai te colocar tantas dificuldades que fica impraticável."</p> <p>"Elo é fechada, só os donos emitem. Hiper também."</p>

Entrevistado 2: Diretor Comercial de bandeira de cartão de crédito		
Tópico Abordado	Justificativa	Citação
Benefícios para os clientes	Crédito para comprar fora do varejo original; Status / inserção social, uma vez que muitos dos clientes pertencem às classes sociais CDE.	"Melhora a percepção que o cliente tem. Antes ele tinha um cartão para usar apenas aqui na sua loja, a atratividade era muito menor." "Passa a ter crédito para comprar na padaria, para comprar uma passagem aérea. Tem uma questão de status também, o cara se sente inserido na sociedade."
Banco Central	Banco Central já estabeleceu o marco regulatório.	"O marco regulatório foi estabelecido. Quem entrou vai ter uma carga, um peso de tarefas que até então não tinha, que desconhecia, de trazer todas essas exigências para dentro de casa. Mas por outro lado, vai ter um cartão, uma conta corrente no bolso. Vai poder explorar novas oportunidades." "O cartão daqui pra frente é uma (espécie de) conta corrente móvel."

Entrevistado 3: Consultor especialista em operações de cartões de crédito *private label* e assessor de diversas administradoras neste segmento.

Tópico Abordado	Justificativa	Citação
Motivação para início da operação com cartões de crédito	<p>Oferta de alternativas de financiamento aos clientes (varejos com frequência baixa, mas com valor alto de compra);</p> <p>Geração de novos recursos (supermercados);</p> <p>Fidelização;</p> <p>Atração de novos clientes.</p>	<p>"É natural que varejistas que vendem produtos com estas características busquem alternativas de financiamento para seus clientes, seja através de mecanismos já disponíveis, seja através de mecanismos próprios."</p> <p>"Cartão de crédito funciona bem em duas pontas do varejo: nos varejos em que a frequência de compra é baixa, mas o valor é alto, e no outro extremo, em supermercados, que têm como característica margens muito apertadas."</p> <p>"Você não busca o cliente fora. Você vai buscar o cliente fora como varejista. Um benefício adicional de tentar trazer o cliente que não é cliente do varejo é o cartão."</p>
Público-Alvo	<p>Classes mais baixas;</p> <p>Frequentadores do varejo.</p>	<p>O cartão <i>private label</i> tem uma atratividade maior para classes mais baixas. Uma classe mais afluyente não precisa desse acesso ao crédito. Ele já tem outros meios."</p> <p>"Quem tem interesse em comprar um cartão de varejista senão um frequentador deste varejo!"</p>
Benefícios para os clientes (Proposta de Valor)	<p>Praticidade;</p> <p>Status;</p> <p>Crédito;</p> <p>Benefícios diferenciado (parcelamentos, produtos com preços diferenciados, programa de pontuação, etc.).</p>	<p>"Para o cliente existe uma questão de praticidade..."</p> <p>"Tem talvez uma questão de status, que vem perdendo peso e percepção de valor."</p> <p>E você tem sim a questão, que no passado foi muito mais forte e hoje menos, que é a do próprio crédito."</p> <p>"Não se preocupe com fontes de financiamento para comer. Venha para cá e tenha uma (fonte de financiamento) fácil. Não use seu limite de crédito, que você eventualmente tenha com comida. Vamos abrir uma linha própria."</p> <p>"O melhor jeito de fazer compras aqui é com este meio de pagamento."</p> <p>"...tem, por exemplo, parcelamento exclusivo com o cartão da casa."</p> <p>"Quando eu ofereço preço menor se você pagar com este cartão, mesmo o camarada que não precisaria do benefício compraria...é um benefício palpável."</p> <p>"(o <i>private label</i>) pode ser um fidelizador, mas isso exige um certo comprometimento do varejista com isso. É preciso fazer com que esse produto gere algum benefício percebido, seja preço diferenciado, seja um programinha de pontuação, seja o que for."</p>

Entrevistado 3: Consultor especialista em operações de cartões de crédito *private label* e assessor de diversas administradoras neste segmento.

Tópico Abordado	Justificativa	Citação
Canais	Loja	"Então, a venda dentro da loja me parece a venda mais natural."
Estrutura Interna	Estrutura existente; Sistema; Fornecedores;	"Vai precisar de uma estruturinha que se beneficie um pouco do que já tem." "Pressupõe que tem um sistema sobre o qual rode este negócio." "O motor central do negócio é um cadastro, autorizações de venda e faturamento, além da cobrança." "Ele vai ter que ter um sistema ou fornecedor desse serviço para operacionalizar o negócio." "Precisa de pessoal com certa familiaridade com dinheiro, talvez gente que venha da tesouraria."
Questão Cultural para operar um cartão.	Cultura	" A primeira coisa é: você topa cuidar deste negócio, com seus ônus e bônus?"
Mudanças internas necessárias para a migração à bandeira	Avaliação do ambiente; Riscos; Governança; Maiores custos; Produto precisa estar calibrado.	"Precisa de uma avaliação muito criteriosa do ambiente que este camarada está , principalmente demográfica e geográfica." "Muda muito a natureza do risco e todas as frentes do negócio." "Aumenta o risco de crédito e fraude." "Eleva seu nível de governança para outro patamar." "De maneira geral, existe muito provavelmente uma subida nos seus custos e despesas operacionais." "A competência necessária à equipe não muda muito." "Não é botar a bandeira que vai resolver o problema de um produto que não está calibrado para o mercado dele."

Entrevistado 3: Consultor especialista em operações de cartões de crédito *private label* e assessor de diversas administradoras neste segmento.

Tópico Abordado	Justificativa	Citação
Prazo para "embadeirar"	Rápido	"Tem que ser rápido."
Desafios encontrados no processo de mudança	Governança; Desgastes com o cliente; Curva de Risco; Inadimplência.	<p>"O pacote de investimento necessário já é tão grande que muitas vezes a avaliação é: vamos para cima! Não tem sentido eu carregar todo esse investimento e custo novo sem rapidamente ganhar escala disso. E essa escala não vem rapidamente."</p> <p>"O cliente continua usando o produto por algum tempo como ele se acostumou a usar (<i>private label</i>)."</p> <p>"Tem que dispendir muito mais energia com coisas menos produtivas."</p> <p>"Se o cartão não for aceito por uma loja, o cliente vai voltar e vai reclamar."</p> <p>"Ele se torna muito mais exposto ao risco (a administradora)."</p>
Consequências da mudança	Difícil voltar atrás	"Voltar atrás é complicado, porque você precisa entender se o seu cliente está disposto a voltar atrás também."

Entrevistado 4: Consultor especialista em operações de cartões de crédito *private label*, com experiência no processo de migração de operações *private label* para embaeiradas.

Tópico Abordado	Justificativa	Citação
Motivação para início da operação com cartões de crédito	Venda do cartão Hipercard; Questões impróprias (impostos).	<p>"Quando o Hipercard foi vendido, e quem comprou na ocasião foi o Unibanco, ...o empresário varejista é muito ligado no que os outros fazem."</p> <p>"O empresário varejista do ramo de alimentos realmente se embalou com a montanha de dinheiro que valeu o Hipercard."</p> <p>"Alguns varejistas do ramo mole vão atrás do cartão por questões impróprias."</p> <p>"Eles viam uma demanda (por crédito) fácil de acontecer dentro dos próprios clientes deles."</p>
Público-Alvo	Classe C	"A classe C/D na ocasião era pouco bancarizada e com baixíssimo acesso ao crédito."
Benefícios para os clientes (Proposta de Valor)	Crédito; Diferenciais no varejo.	<p>"A principal vantagem, voltando para 2005, era o crédito."</p> <p>"Mas varia de região de para região."</p> <p>"É importante a parceria com o varejo para dar um desconto, criar uma ação especial...para criar o diferencial."</p>
Canais	Loja com promotores e quiosques; Envolvimento dos gerentes de loja.	<p>"Depende da relação que a administradora desse novo negócio tinha com o varejo."</p> <p>"(Se) entrar entrar na grade de atividades de gerentes e na bonificação e tudo mais, aí resolve o problema."</p> <p>"O negócio pega sempre no gerente de loja."</p> <p>"Captação de clientes sempre dentro da loja."</p> <p>"A pessoa (promotor) precisa ir abordar e isso é muito caro."</p> <p>"A equipe é volátil, sem fidelização nenhuma, baixo nível, então era um troca-troca de gente enorme e o custo disso estava indo lá em cima, muito caro."</p>

Entrevistado 4: Consultor especialista em operações de cartões de crédito *private label*, com experiência no processo de migração de operações *private label* para embaixadas.

Tópico Abordado	Justificativa	Citação
Competências necessárias	Processadora; Conhecimento do negócio.	"Ele precisa de duas coisas: uma ferramenta, e aí estamos falando de uma processadora, e conhecimento do negócio."
Equipe interna necessária	Aproveita estrutura do varejo.	"Chama o camarada de RH, o camarada do financeiro, o de TI..." "...o financeiro é um só, o jurídico é um só..."
Questão Cultural para operar um cartão.	Convencimento dos donos do varejo; Entendimento do que aconteceu com outras operações; Apoio dado pelo varejo ao cartão.	"O segundo nível (gestor do negócio) tinha um bom entendimento, mas o desafio era convencer o dono do negócio." "A história do Hipercard era fantástica, mas ele precisa escutar do homem dele que aquilo era bom. Me prova que isso é bom!" "Esse é o tipo de empresário (varejista) que não tem muita paciência para números. O principal fator de decisão era ver o vizinho. Deu certo no vizinho? Então está bom!" "...contar com o apoio do varejo, por exemplo, descontos especiais."
Motivação para embaixar	Produto perdeu atratividade.	"Um público que não era bancarizado, dez anos depois começou a ficar crítico." "O produto só aceita aqui? Ou o limite é um limite muito baixo. Ou tenho esse (cartão) também..." "Não estava errado, o produto já não estava tão atrativo. O que ficou errado foi o contexto...Qual foi o erro? Nada, você está fazendo tudo direitinho, está treinando, investindo, tem que fazer isso mesmo, mas teu produto perdeu a graça. O que você oferta ao mercado seu público já não precisa mais."

Entrevistado 4: Consultor especialista em operações de cartões de crédito *private label*, com experiência no processo de migração de operações *private label* para embandeiradas.

Tópico Abordado	Justificativa	Citação
Escolha da bandeira	Custo; Rapidez da expansão.	"Ir para Visa e Master, impossível." "Goodcard tinha que filiar o estabelecimento." "(com Goodcard) vai demorar para crescer."
Mudanças internas necessárias para a migração à bandeira	Escolha dos parceiros (processadora principalmente);	"Os nossos parceiros estão adequados a isso? Nossos sistemas, nossos processos?"
Prazo para "embadeirar"	2 anos	"Muito lerdo! É uma estrutura de negócio encaixada dentro de um outro negócio. O negócio principal é o varejo." "E no meio do caminho teve uma variante muito importante que deu susto na gente, a regulamentação." "A gente fez um ensaio interno e alguns processos a gente já sabia que ia ter que aprender. O processo que mais mete medo era a cessão de crédito."
Desafios encontrados no processo de mudança	Comunicação ao mercado; Escolha da processadora; Impacto nos clientes; Concessão de crédito; Garantias da bandeira; Mudança da base de clientes de uma processadora a outra.	"Você lançou um produto, não é simplesmente fazer uma festinha, que foi bonita, mas não é isso, você precisa mostrar ao mercado." "O mundo do <i>private label</i> era liso, solto, independente, faz do jeito que voce quer. Se você abre seu produto, tem que se enquadrar na regulamentação." "...o erro do parceiro (bandeira) é esse, a garantia que chama 1 para 1: uma venda tem que ter garantia."

Entrevistado 4: Consultor especialista em operações de cartões de crédito *private label*, com experiência no processo de migração de operações *private label* para embaeiradas.

Tópico Abordado	Justificativa	Citação
Proposta de valor bandeira	Aceitação ampla; Limite de crédito maior.	"Primeiro, teu cartão agora é aceito em todo o Brasil." "Outra é o limite, que aumentou."
Fontes de receita com bandeira (novas)	Intercâmbio no uso fora.	"Agrega receita com uso fora. O intercâmbio é dele."
Etapas da mudança para a bandeira	Experimenta, testa, consolida, cresce.	"Sai de um PL, mudo o produto, mudo a barreira do som. Vou para lá, vou experimentar esse mundo lá, consolidar esse mundo, minha equipe, a linguagem, aceitação lá fora, piloto, testo e pronto. Segundo estágio, vou crescer agora."
Consequências da mudança	Positiva	"Porque o resultado é como se tivessem passado a barreira do som."
Motivos para não mudar	Medo do Banco Central; Traumatizar os clientes (durante o processo de mudança).	"Porque não tem tanta gente fazendo? Duas coisas: uma é o medo do Banco Central e o medo de causar um trauma." "Ele está feliz, comendo um capim gordo desse tamanho e por que vai botar mais supervisão no negócio?" "Eu diria que é um pavor dessa turma (o BC)."
Futuro	Internalizar o processamento (e dados); Filiação de novos clientes.	"...eles nem estão percebendo que toda a alma do negócio está terceirizada..." "O processamento não pode ser uma preocupação para ele." "Vou filiar outros clientes e vou andar..."

Entrevistado 5: Gestor de administradora de cartão *private label* puro

Tópico Abordado	Justificativa	Citação
Motivação para ter cartão	Crédito ao cliente; Gerar receitas e depois vender o negócio;	"...o private label surgiu porque o banco não dava crédito e o varejo precisava vender. Então era uma maneira do varejo atender uma demanda de crédito do seu cliente." "Além de vender mais , isso aqui (o cartão) dá dinheiro, isso é bom!"
Estrutura	Ligada à área financeira	"Cartão está ligado à área administrativo-financeira (do varejo) desde sempre." "Porque cartão é dinheiro."
Relacionamento com clientes	Na própria loja	"Você faz cartão para um grande massa de clientes, mas poucas ativam. Isso não é problema pra mim porque o meu público está na minha loja." "Vai no chão de loja, está lá o meu cliente. Lá eu falo com ele."
Público-alvo	Classes CDE em sua maioria; Clientes das lojas	"Meu cliente é o cliente do varejo." "A grande estratégia, o grande foco é pegar o cliente que está na loja." "O cliente antes de tudo é cliente do varejo." "... É um público CDE na sua maioria."

Entrevistado 5: Gestor de administradora de cartão *private label* puro

Tópico Abordado	Justificativa	Citação
Negócio Principal	Negócio principal é o varejo	<p>"Eu preciso ser um instrumento de venda para o meu negócio principal.."</p> <p>"O varejo deveria ser o carro-chefe para a atração do cliente."</p>
Proposta de valor (<i>private label</i>)	<p>Crédito;</p> <p>Preços diferenciados;</p> <p>Anuidade reduzida;</p>	<p>"Boa parte de nossos clientes ainda não conseguem buscar uma linha de crédito..."</p> <p>"Surgiu um outro atrativo para usar o cartão que é o segundo preço...oferta de produtos que se pagos com o cartão têm um preço melhor, sempre mais baixo."</p> <p>"Se eu pegar o cliente só pelo crédito, estou pegando uma parcela meio podre, meio ruim para dar crédito."</p> <p>"A questão da anuidade é bastante tranquila, porque você pega dois, três produtos (com desconto) e a anuidade está paga."</p> <p>"Pra quem topa receber a fatura por email a gente cobra R\$3,30 (versus R\$ 5,70 d afatura em papel)."</p> <p>"O cliente não está demandando crédito, ele está demandando acesso ao preço mais barato com o cartão. Isso se traduz em uma qualidade da carteira, na questão de risco, muito melhor."</p>
Cultura	<p>Conflito com interesse da operação de varejo;</p> <p>Convencimento da diretoria da empresa (varejo);</p> <p>Percepção dos sócios de que o cartão é um negócio em si;</p> <p>Falta de entendimento dos sócios de como funciona o cartão."</p>	<p>"Então, a partir da entrada de um novo diretor, ele comprou a ideia e hoje a gente pratica isso (segundo preço) de uma maneira muito agressiva."</p> <p>"A tendência da galera de operações (do varejo) é não dar bola para o cartão."</p> <p>"Dependendo do gerente (de loja), ele enxerga que o cartão é um estorvo para ele."</p> <p>"Já tem essa percepção por parte dos sócios de que o cartão é cada vez mais um negócio em si."</p> <p>"Não é o meu negócio, não sei fazer e tal, ele chama alguém que entende e aí você tem 'ene' desenhos, entrega para alguém fazer ou não."</p>

Entrevistado 5: Gestor de administradora de cartão *private label* puro

Tópico Abordado	Justificativa	Citação
Captura de Clientes	Captura de clientes nas lojas	"A presença que a gente tem na loja é um fator de sucesso. Eu tenho pessoas dedicadas a fazer o cartão nas lojas."
Benefícios indiretos para o varejo	Economia na taxa de administração	"Quanto você economizou com a Rede ou Cielo? Eu acho que é uma visão de custo de oportunidade."
Operação <i>Open Private e Bandeira: porque não.</i>	Custo de montar um rede de captura; Rentabilidade; Necessidade de aderência ao Banco Central; Custos para embandeirar (taxas, processadora, garantias, etc.).	"A questão é o custo operacional de você montar uma rede de captura." "A resolução do Banco Central...cria obrigações acessórias de apresentar informações que indiretamente vão gerar custos, tem que se adaptar a uma série de coisas que hoje não está preparado." "Não enxergamos uma rentabilidade tão grande que valha a pena." "Nos BPs que fizemos era uma coisa muito marginal, era um esforço muito grande para uma receita que não era tudo isso." "Essa conta não fecha com ou sem bandeira."
Etapas	Criação da administradora de cartões formal; Abertura do cartão para aceitação em outros estabelecimentos; Bandeira	"Primeiro teria que criar a administradora, para ter embasamento legal. Depois a abertura do cartão para aceitação de outros estabelecimentos e aí embandeirar ou não é uma terceira questão."

Entrevistado 5: Gestor de administradora de cartão *private label* puro

Tópico Abordado	Justificativa	Citação
Desafios para abrir a rede	<p>Experiência no relacionamento com estabelecimentos e seus clientes;</p> <p>Profissionalização;</p> <p>Entender o cartão como um negócio a parte;</p>	<p>"...porque a gente não tem essa experiência no relacionamento com o estabelecimento ou com o cliente do estabelecimento."</p> <p>São varejos ou empresas que profissionalizaram essa gestão do cartão."</p> <p>"E para continuar crescendo você tem que mirar em outras coisas. Acho que abrir a aceitação para outros lugares é um caminho. Mas quem vai tomar esse caminho? Acho que quem entender que o cartão é um negócio a parte."</p> <p>"O varejo que deu esse foco no cartão tende a transformar o cartão num negócio cada vez mais apartado, cada vez mais independente de varejo e aí o caminho é abrir estabelecimentos, colocar serviços financeiros no cartão..."</p>
Taxa de Juros e Anuidade	<p>Cliente tem pouco sensibilidade</p>	<p>"Quem percebe é quem não usa ou usa pouco, porque quem percebe é o cara um pouco mais cuidadoso, que olha a fatura , que faz conta."</p>

Entrevistado 6: Consultora especialista em operações de cartões de crédito private label e assessora de diversas administradoras neste segmento.

Tópico	Justificativa	Citação
Público-alvo	Cientes da própria rede de varejo; Classes C e D	"O público são os clientes da própria rede de varejo, não tem como sair muito disso." "O cartão (<i>private label</i>) é mais focado nas classes C e D."
Proposta de valor	Crédito; Desconto na loja;	"Como ele é um cartão muito limitado, não tem grandes diferenciais." "Desconto na loja, desconto nos produtos da loja;"
Questão cultural	Conflitos de interesses entre área de cartão e varejo;	"A nossa experiência diz que é relativamente complexo para as áreas de cartão negociarem isso junto à rede de varejo." "As redes que conseguem estabelecer uma cultura do cartão no varejo, nas lojas, são as redes que têm melhores resultados por cartão. Porque aí você tem a sinalização na loja, você tem os caixas, os operadores de caixa pedindo, lembrando o cliente de utilizar o cartão dele o tempo todo."
Principais recursos	Não precisa de estrutura muito grande; Pessoas para fazer estratégia de vendas, política de crédito e gestão de risco; Atendimento; Sistema;	"Gente que consiga olhar como é que vai ser a estratégia de venda, como é que vai ser a política de crédito, como eles vão fazer a gestão de risco." "Não precisa ser uma estrutura muito grande." "Muitas vezes começam assim e depois vão expandindo, vão percebendo que tem que ter pessoas mais qualificadas para fazer a gestão do negócio." "O mais importante é ter um sistema. Sem um sistema não dá."

Entrevistado 6: Consultora especialista em operações de cartões de crédito private label e assessora de diversas administradoras neste segmento.

Tópico	Justificativa	Citação
Captura de clientes	Dentro da loja;	<p>"O mais óbvio é capturar os clientes nos pontos de venda, nas lojas."</p> <p>"Quando o cliente vai passar a compra no <i>check out</i>, vem lá uma oferta para ele adquirir o cartão, se ele ainda não tem o cartão."</p> <p>"Fora da loja é mais raro, se faz pouco. Mesmo porque isso aumenta o risco. Você começa a não ter tanto controle de oferta, porque você tem um público que é desconhecido da rede."</p> <p>"O gerente da loja conhece o cara, então ele chama o promotor e fala: "este é nosso cliente aqui há anos e tal", quero dizer, é uma referência..."</p>
Pontos críticos operação de private label	Gestão de risco; Sistema de processamento.	<p>"Eu acho que a gestão do risco em primeiro lugar, esse é um ponto super crítico. E o sistema de processamento."</p>
Expansão da rede de aceitação	Não precisa necessariamente ocorrer; Motivação é a necessidade de crescimento	<p>"O embandeiramento não necessariamente precisa acontecer."</p> <p>"Ele tinha uma operação super controlada e aí de repente eles começaram a abrir, começaram a expandir os negócios, perderam um pouco a mão, expandiram muito a rede de aceitação e estavam tendo que colocar muito dinheiro na operação...acabaram desistindo."</p> <p>"...eu estou limitado aqui, cheguei a um ponto que eu não consigo vender mais cartão na minha rede, quero vender em outros lugares. Acho que isso vai ser um benefício para o meu cliente, eu vou vender ter mais argumentos para vender cartão."</p>
Bandeira	Aumento de rede de aceitação com baixo investimento	<p>"...muito baseado em aumentar rápido a rede de aceitação sem investir nisso, porque aí ele pega carona com a rede de aceitação da bandeira."</p>

Entrevistado 6: Consultora especialista em operações de cartões de crédito private label e assessora de diversas administradoras neste segmento.

Tópico	Justificativa	Citação
Desafios de migrar para uma bandeira	<p>Necessidade de informações sobre o negócio;</p> <p>Perdas de crédito;</p> <p>Garantir que a operação esteja "redonda";</p> <p>Valor e política de concessão de limite de crédito;</p> <p>Estruturar bem a operação antes de embandeirar;</p> <p>Sistema;</p>	<p>"...estava com pouco gestão sobre o negócio dele por falta de informação..."</p> <p>"...as perdas também aumentaram absurdamente."</p> <p>"O que a gente deve estar fazendo agora se a gente tivesse tudo redondinho, ajustado, era efetivamente estar fazendo a gestão do resultado..."</p> <p>"Hoje ele tem um problema sério que é limite, concessão de crédito."</p> <p>"Tá me dando um cartão com bandeira, tá me dizendo que eu vou poder usar em outros estabelecimentos além da rede de supermercados, mas você me dá um limite de (apenas) R\$ 250!"</p> <p>"O sistema é sempre o calcanhar de Aquiles."</p>
Percepção do público com a bandeira	<p>Rede de Aceitação</p>	<p>"O portador acha bacana que ele possa usar este cartão em mais estabelecimentos. Pro público dele é interessante, uma vez que não é um público tão abordado ainda por outros cartões."</p>
Estrutura Interna necessária para bandeira	<p>Estrutura interna não muda muito;</p> <p>Sistema muda;</p> <p>Recursos;</p>	<p>"Não, ele não mudou muito a estrutura interna não. Sistema sim."</p> <p>"Ele manteve a mesma equipe. Eventualmente só deu uma reestruturadinha básica nas funções, mas pouca coisa."</p>
Prazo para implantação da bandeira	<p>Um ano</p>	<p>"O processo todo deve ter durado um ano, desde a apresentação dos estudos à diretoria."</p>
Etapas da migração para bandeira	<p>Substituição gradual dos plásticos</p>	<p>"Tiveram algumas etapas sim. Quero dizer, tombou tudo e depois ele foi substituindo o plástico meio que gradativamente."</p> <p>"Clientes que estavam inativos, que não tinham desbloqueado o cartão não foram migrados."</p>

Entrevistado 6: Consultora especialista em operações de cartões de crédito private label e assessora de diversas administradoras neste segmento.

Tópico	Justificativa	Citação
Motivos para não mudar (para bandeira)	Estratégia; Oportunidades ainda existentes no negócio atual; Recursos para a expansão;	"Acho que é uma questão de estratégia, de entender que meu negócio é esse." "Se ele muda, ele muda o negócio." Porque ele vai embandeirar? Ele está com uma operação super redonda, tem uma participação super boa no faturamento, a operação ainda tem espaço para crescer." "Deixa eu explorar todo o potencial que tenho aqui na minha rede primeiro, pra depois pensar em que caminho eu sigo." "Muitas vezes se ele não está financeiramente suportado para isso pode tomar um tombo."
Possibilidades futuras	Administrar cartões de terceiros; Possibilidade de conviência de dois modelos (<i>private label</i> e bandeira);	"Ele já está pensando em pegar outras redes para administrar, outros cartões de outras redes." "Tem tantas redes por aí que convivem com esses dois mundos..."

Entrevistado 7: Gerente Senior de relacionamento com clientes de processadora de cartões de crédito.		
Tópico Abordado	Justificativa	Citação
Questões críticas		A maior preocupação do cara é: pra quem eu vou começar a dar crédito? "Normalmente sempre é dado um limite muito baixo no começo."
Canais de venda e relacionamento	Dentro da loja	"A estratégia deles é normalmente dentro da loja mesmo."
Benefícios (PL)	Desconto no preço; Parcelamento; Seguros;	"Ele faz propagandas aliadas ao produto, querendo dizer: "olha esse produto aqui, você parcelar na loja em x vezes no cartão ou você tem um desconto A ou B a mais no cartão." "Mas porque eu paguei mais caro então? Porque é só no cartão! Faz um cartão então." "No final do mês eu já ganhei a anuidade (com os descontos)."
Estrutura e competências necessárias	Conhecimento em crédito, contábil e operações.	"Precisa de alguém que conheça bem de crédito,...que conheça um pouco de contábil,...alguém de operação. Não tem que manter uma estrutura grande."
Motivação para embandeirar	Aumentar o volume de clientes; Limitação do público potencial dentro de uma operação só de supermercados; Novos públicos;	"Eu acho que volume e também é o desejo de ter uma expansão, porque quando você sai do <i>private label</i> e leva pro bandeirado você atinge um outro público." "Ele não consegue chegar a 300 mil cartões ativos dentro de uma operação só de supermercados, dentro de uma região onde ele domina já, que está concentrado."

Entrevistado 7: Gerente Senior de relacionamento com clientes de processadora de cartões de crédito.

Tópico Abordado	Justificativa	Citação
Benefícios da bandeira para o cliente	Benefícios da bandeira; Pontos; Seguros; Outros tipos de parcelados; Compra pela internet; Rede de aceitação; Mesmos benefícios do <i>private label</i> ; Status;	<p>"Muitas vezes os benefícios que a própria bandeira dá pro cartão que você faz."</p> <p>"Quando você vai para a bandeira, onde aceita em mais lugares,...começa a ter outros benefícios: gastar e ter pontos, outros tipos de seguros e outros tipos de parcelado,...possibilidade de comprar pela internet."</p> <p>Olha, agora eu estou trazendo um benefício para você. Agora você pode ter além do mercado tudo isso aqui (demais estabelecimentos que aceitam o cartão com bandeira)...dentro da loja ele vai continuar dando os mesmos descontos e benefícios."</p> <p>"Legal, esses caras são bacanas! Agora eu estou no mercado."</p>
Riscos e desafios de embandeirar	Fraude; Modelo de concessão de crédito; Aumento do limite de crédito; Funding; Adequação ao BC; Relação e processos com a bandeira, etc.);	<p>"Muda o público e aí você tem outro porém também que é a questão da fraude que começa a aumentar um pouco mais. Você começa a ter uma preocupação grande com fraude."</p> <p>"Revêem todo o modelo de crédito padrão, não se usa o mesmo modelo para o <i>private</i> ..."</p> <p>"...o score de crédito que o mercado traz daquele cara é bem diferente. Modelo de crédito, quando vai para o bandeirado, ele é bem mais agressivo."</p> <p>"Uma coisa importante do cartão bandeirado é o limite, que precisa aumentar. Precisa aumentar obrigatoriamente porque ninguém quer um cartão de crédito com R\$ 200! Mas dentro do mercado R\$ 200 é ótimo. Se o limite for baixo, acaba sendo um malefício (para o cliente)..."</p> <p>"Tem administradoras que segregam o limite: você pode gastar desses R\$ 1000, R\$ 500 no supermercado e os outros R\$ 500 fora."</p> <p>"Ir pro mercado bandeira não pode ser só um desejo, porque o cara tem que ter grana."</p> <p>"É entender bem o processo de cobrança que são feitas com a bandeira, as taxas, os relatórios, porque assim, você passa a ter um terceiro te cobrando."</p> <p>"Você entra no fluxo dele (da bandeira), não ele no seu."</p>

Entrevistado 7: Gerente Senior de relacionamento com clientes de processadora de cartões de crédito.

Tópico Abordado	Justificativa	Citação
Dificuldades de abrir uma rede open private	Criação da rede de aceitação;	"Muito difícil você pegar seu cartão private, chegar num estabelecimento, outro estabelecimento, oferecer para o seu cliente e falar: agora você pode pagar com o meu cartão private label no McDonalds, por exemplo, sendo que a bandeira já atingiu todos eles, já está lá."
Prazo para implantação da bandeira	Rápido; Dependente de ter os processos estabelecidos;	"Ele é rápido...mas depende muito. O processo mais demorado é o de certificação da bandeira." "Quando já tem o processo "mastigado" eu vou falar que é um processo rápido, não é um processo demorado."
Processo para implantação da bandeira	Migra os clientes ao poucos; Clientes ativos primeiro;	"O cara é mais cauteloso...normalmente o que o cara faz é começar cadastrar alguns clientes como bandeira e continua convivendo com o <i>private</i> . Difícilmente faz um tombamento total, porque teria que trocar todos os plásticos...E quando ele vai virar bandeirado? Vai depender muito da estratégia do emissor. Porque tem que trocar o plástico, não é o mesmo BIN...normalmente ele vai convivendo com as duas coisas, com os dois mundos." "Nunca vira tudo de uma vez." "Eles fazem normalmente um estudo, pegam os melhores clientes, os clientes que sempre estão ativos, os que estão pagando, porque tem um custo
Estrutura para bandeira	Não muda muito	"Eu vejo que eles não sofreram muito assim, não mudaram ninguém na operação, nem entrou ou saiu porque o cartão virou bandeirado."
Escolha da bandeira	Investimento necessário para embandeirar; Tipo de uso do cartão;	"Visa e Master fica muito caro."
Porquê não embandeirar	Estratégia da empresa	"Depende muito da questão de quanto você quer crescer."
Visão de futuro	Rentabilização; Uso de ferramentas <i>on line</i> (fatura por <i>email</i> , propaganda por tipo de cliente); Capacidade de inovar;	"Mas eu vejo o futuro agora, que eles (administradoras) estão olhando muito para frente pensando em conseguir de alguma forma rentabilizar coisas que eram <i>default</i> ."; "Todos estão indo pra esta questão <i>on line</i> ." "Vai ter que ter gente que pense um pouco fora da caixa."

APÊNDICE E – ANÁLISE MULTIVARIADA (ANOVA – *MULTI-WAY*): RELAÇÃO ENTRE VARIÁVEIS E PERCEPÇÃO DE VALOR.

```
Anova Table (Type II tests)

Response: Percepção2
      Sum Sq Df F value Pr(>F)
Base      43.694  1 70.0461 6.208e-16 ***
Escolaridade 14.467  7  3.3133 0.001867 **
Base:Escolaridade  4.934  7  1.1299 0.342777
Residuals    303.159 486
---
Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

> with(bahams_antes_depois_juntos, (tapply(Percepção2, list(Base, Escolaridade), mean, na.rm=TRUE))) # means
      Ensino fundamental incompleto Ensino fundamental completo Ensino médio incompleto Ensino médio completo
Antes      3.683673                3.797619                3.334821                3.333104
Depois     4.125000                3.888889                4.205357                4.069728
      Pós-graduação incompleta Pós-graduação completa Ensino superior incompleto Ensino superior completo
Antes      2.984694                3.009119                3.439560                3.098639
Depois     3.585714                3.686813                3.714286                3.726190
```

```
Anova Table (Type II tests)

Response: Percepção2
      Sum Sq Df F value Pr(>F)
Base      48.33  1 74.5850 <2e-16 ***
Qtde.cartões 1.71  2  1.3177 0.2687
Base:Qtde.cartões 2.49  2  1.9185 0.1479
Residuals    327.24 505
---
Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

> with(bahams_antes_depois_juntos, (tapply(Percepção2, list(Base, Qtde.cartões), mean, na.rm=TRUE))) # means
      1 cartão 2 cartões 3 cartões ou mais
Antes 3.263668 3.386018 3.147914
Depois 3.996487 3.805985 3.856331
```

```
Anova Table (Type II tests)

Response: Percepção2
      Sum Sq Df F value Pr(>F)
Base      44.404  1 71.4383 3.307e-16 ***
Renda     17.591  4  7.0753 1.526e-05 ***
Base:Renda  0.974  4  0.3918  0.8145
Residuals  303.947 489
---
Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

> with(bahams_antes_depois_juntos, (tapply(Percepção2, list(Base, Renda), mean, na.rm=TRUE))) # means
      até R$ 2000 de R$ 2001 a 3000 de R$ 3001 a 5000 de R$ 5001 a 10000 maior que R$ 10000
Antes  3.384682                3.539916                3.044031                3.077778                2.964286
Depois  3.920168                4.105714                3.668367                3.718615                3.922078
```

```
Anova Table (Type II tests)

Response: Percepção2
      Sum Sq Df F value Pr(>F)
Base      45.65  1 71.2030 3.588e-16 ***
Sexo      0.02  1  0.0276  0.8681
Base:Sexo  1.04  1  1.6184  0.2039
Residuals 316.70 494
---
Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

> with(bahams_antes_depois_juntos, (tapply(Percepção2, list(Base, Sexo), mean, na.rm=TRUE))) # means
      Feminino Masculino
Antes 3.234230 3.303288
Depois 3.928571 3.812857
```

APÊNDICE F – RESUMO NUMÉRICO DAS BASES DE DADOS DE USO – MESES DE SETEMBRO DE 2014 E 2015.

Resumos numéricos das bases de dados set/2015 e set/2014

	mean	sd	0%	25%	50%	75%	100%	n
limite..set15.	685.751762	431.699421	120.00	560.00	672.00	800.00	20000.00	16205
Limite..set14.	366.625116	319.858870	0.00	200.00	320.00	480.00	11000.00	16205
Qtde.Transações..set14.	3.499167	3.330210	1.00	1.00	2.00	5.00	50.00	16205
Qtde.Transações..set.15.	6.059735	5.518579	1.00	2.00	4.00	8.00	56.00	16205
Valor.Total...R...set14.	220.796540	189.485967	1.42	105.19	175.15	291.64	7286.20	16205
Valor.Total...R...set.15.	379.900573	286.192927	0.05	184.03	326.17	513.03	7485.09	16205

Valor.Total...R...set.15.	Qtde.Transações..set.15.	limite..set15.
Min. : 0.05	Min. : 1.00	Min. : 120.0
1st Qu.: 184.03	1st Qu.: 2.00	1st Qu.: 560.0
Median : 326.17	Median : 4.00	Median : 672.0
Mean : 379.90	Mean : 6.06	Mean : 685.8
3rd Qu.: 513.03	3rd Qu.: 8.00	3rd Qu.: 800.0
Max. : 7485.09	Max. : 56.00	Max. : 20000.0

Valor.Total...R...set14.	Qtde.Transações..set14.	Limite..set14.
Min. : 1.42	Min. : 1.000	Min. : 0.0
1st Qu.: 105.19	1st Qu.: 1.000	1st Qu.: 200.0
Median : 175.15	Median : 2.000	Median : 320.0
Mean : 220.80	Mean : 3.499	Mean : 366.6
3rd Qu.: 291.64	3rd Qu.: 5.000	3rd Qu.: 480.0
Max. : 7286.20	Max. : 50.000	Max. : 11000.0