

DOI: <http://dx.doi.org/10.12660/gvcasosv8n1c3>

## BEBLUE: *MOBILE PAYMENT* APLICADO AO *CASHBACK*

**Beblue: mobile payments for cashback**

ADRIAN KEMMER CERNEV – [adrian.cernev@fgv.br](mailto:adrian.cernev@fgv.br)

Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas – São Paulo, SP, Brasil

JULIE COSTA SARVASI – [juliesarvasi@gmail.com](mailto:juliesarvasi@gmail.com)

Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas – São Paulo, SP, Brasil

Submissão: 21/10/2017 | Aprovação: 28/04/2018

### Resumo

A Beblue é uma *fintech* que iniciou sua operação em maio de 2016, no segmento de fidelidade de clientes, oferecendo uma solução de *cashback* para estabelecimentos físicos. A empresa atuava inicialmente no interior de São Paulo e posteriormente expandiu suas operações para metrópoles brasileiras, alcançando 600 mil usuários ativos. Durante o período de expansão, ganhou sua primeira concorrente direta, já atuante em *cashback* por comércio eletrônico. Para realizar transações de *cashback*, a Beblue utiliza terminais de captura nos pontos de venda, contudo, após um ano de operação, seus executivos não estavam satisfeitos com essa tecnologia e cogitavam implementar *mobile payment* como alternativa para seu modelo de negócio.

**Palavras-chave:** *cashback*, modelo de negócio, mercado de dois lados, pagamentos móveis, cartão de crédito, *fintech*.

### Abstract

Beblue is a *fintech* that began its operation in May 2016, in the customer loyalty market, offering a cashback solution for physical businesses. The company initially operated in cities of the State of São Paulo, and then expanded its operations to other Brazilian metropolises, reaching 600,000 active users. During the expansion period, its first direct competitor emerged, an already established company that offered e-commerce cashback. To transact and pay cashback benefits, Beblue uses POS (points of sale) devices, however, after one year of operation, its executives were not satisfied with this technology, and they were considering mobile payment as an alternative to its business model.

**Keywords:** cashback, business modelo, two-sided market, mobile payments, credit card, *fintech*.

### Introdução

Era uma manhã de domingo, dia 9 de abril de 2017, quando Daniel Abbud se encontrou com Daniel Gava para tomar café em uma padaria em Belo Horizonte. Os sócios estavam no final de uma viagem de trabalho e queriam comer novamente no *buffet* na padaria, que tinha acabado de se tornar parceira da Beblue.

Durante os goles de café, Daniel Abbud tocou em um assunto que não havia sido comentado em nenhum momento na viagem, mas que era muito discutido no escritório em Ribeirão Preto.

“Daniel, essa é a hora! Temos que implementar o *mobile payment*”, disse Daniel Abbud.

“Ainda não”, respondeu Daniel Gava.

“Somos uma empresa digital e de meio de pagamento, o mercado está evoluindo, a Beblue tem que estar à frente da inovação. Além disso, o pagamento via terminais de captura é muito oneroso, pagamos taxas, aluguel, manutenção...”

“O sistema de pagamento *on-line* também possui taxas, além disso, a data da liquidação financeira é a mesma. Já temos uma tecnologia de transação, e essa tecnologia funciona.”

“Gava, e a experiência para o usuário? As pessoas não precisariam sair com seus cartões.”

“As pessoas já estão acostumadas”, respondeu Gava.

“Poderíamos oferecer algum benefício para que elas paguem pelo celular! E a experiência dos estabelecimentos? Eles querem um meio de pagamento mais rápido e barato.”

“As taxas são muito semelhantes, tanto a transação *on-line* quanto a física pagam taxas para o adquirente, bandeira e banco emissor. Sem falar que o pagamento *on-line* ainda conta com *gateway* de pagamento.”

“Mas, Gava, a gente sempre falou em trazer essa experiência para o usuário e para o estabelecimento! O negócio de pagamento via aplicativo está crescendo sem parar, e já alcança 17% das transações realizadas! Daqui a pouco, o mundo estará todo digital, e nós ainda estaremos usando cartão.”

“Eu sei disso, eu quero oferecer essa experiência, mas a Beblue não pode sair prejudicada.”

“A Beblue não será prejudicada, pelo contrário!”

Abbud tomou o final de seu café e Gava comeu o último pedaço do seu sanduíche. Ambos levantaram-se e dirigiram-se ao caixa.

“Olha essa fila... Não tem uma pessoa que não está olhando o celular”, Abbud pensou alto.

Gava analisou os clientes, olhou para Abbud, voltou sua visão para os clientes e ficou pensativo. Quando se tornaram os primeiros da fila, Gava falou firmemente:

“Abbud, você está certo: essa é a hora! Só temos que encontrar o modelo certo.”

Os xarás retornaram a Ribeirão Preto e se aprofundaram em *mobile payment* na intenção de realizar a melhor escolha para o futuro do empreendimento. Comprometeram-se em apresentar a melhor solução para o comitê na reunião da tarde de 7 de junho.

## O surgimento da Beblue

Daniel Gava e Daniel Abbud nasceram no interior de São Paulo: Gava, em Presidente Prudente, e Abbud, em Franca. As cidades ficam a 550 quilômetros uma da outra, mas não foram o ponto de encontro dessa futura grande amizade e de um negócio de sucesso.

Eles se conheceram em 2003, na faculdade de Direito da PUC São Paulo, e, depois de sete anos, em 2010, movidos pela tendência mundial de *sites* de compras coletivas, criaram a Quero2. Em dois anos de operação, a empresa passou a ser o sexto maior *site* de compra coletiva do Brasil. No entanto, o sucesso tinha prazo de validade: com esse modelo de negócio entrando em declínio, a operação da Quero2 não resistiu às mudanças e exigências do mercado e foi vendida em 2013. As compras coletivas procuravam ampliar o número mínimo de clientes engajados em cada promoção, incentivando o consumo em rede, porém o mercado se tornou bastante saturado, e a experiência dos usuários nem sempre era satisfatória.

O que poderia ter desanimado a dupla teve o efeito contrário e a incentivou a criar a Beblue, uma iniciativa de cartões de créditos pré-pagos que oferece descontos em estabelecimentos parceiros da empresa. O grande objetivo do empreendimento era fidelizar clientes às lojas, aumentando a frequência de compras no estabelecimento e beneficiando também os clientes pelos descontos especiais. Denominado “consumo inteligente”, o modelo não avançou muito e encerrou as operações em 2015, devido à onerosidade do sistema. Era necessário ter o cartão, carregá-lo com dinheiro previamente e levá-lo para ser usado nas lojas, que também sofriam com as altas taxas dos cartões de crédito.

Com o aprendizado que tiveram com a Quero2 e a Beblue, somado à vontade de descomplicar programas de cupons e milhagens e levar benefícios tanto para o consumidor quanto para o comerciante, Gava e Abbud repensaram o modelo de negócios e transformaram a Beblue em uma *fintech*, sendo uma *startup* digital e de meios de pagamento que atua com o modelo de *cashback* (receber parte do dinheiro de volta na hora da compra) como opção de compra em estabelecimentos afiliados.

### Início da operação

Com um histórico profissional focado no consumidor e na experiência de fidelização de clientes, Gava e Abbud receberam investimento de Rodrigo Borges (cofundador do Grupo Buscapé), Edson Luiz dos Santos (vice-presidente da First Data Latam) e Ruy Rotschild para darem início à nova fase da Beblue. Os sócios tinham como intenção eliminar os atritos que encontraram nos empreendimentos anteriores e se desprender dos modelos de cupom e ferramentas de descontos, além de terem como objetivo ofertar algo que realmente fosse visto como benefício para os clientes e estabelecimentos. Desse modo, imaginavam criar um modelo que fidelizasse clientes e que mantivesse o usuário conectado.

Ribeirão Preto foi a cidade-sede e teste escolhida para o novo negócio. Foram realizadas reuniões com restaurantes, bares e farmácias para se tornarem associados à nova rede. A adesão desses estabelecimentos não teve delongas, uma vez que os sócios tinham contatos de suas experiências prévias. Quando alcançaram 108 estabelecimentos parceiros, em maio de 2016, a Beblue foi relançada em forma de aplicativo para as plataformas Google Android e Apple iOS.

Em seu modelo de negócios, a empresa possui dois tipos de clientes: de um lado, os estabelecimentos, que pagam pelo credenciamento à rede, e, de outro, os consumidores, que utilizam o aplicativo e pagam pelo produto ou serviço prestado com direito ao *cashback*. Portanto, para que funcione, o sistema de negócios depende da satisfação de ambos os lados do comércio. Sem uma gama de estabelecimentos considerável, os usuários não se interessam em se cadastrar na rede, e o mesmo acontece na visão do vendedor, uma vez que um baixo número de clientes cadastrados não é algo atraente para os negócios. E a Beblue interliga esses clientes. O Anexo 2 ilustra o modelo de negócios da Beblue.

Por ser gratuito para os consumidores e oferecer o sistema de devolução de valores, gerar interesse para conseguir usuários não foi um grande desafio. Com o número de adesões em ascensão, a Beblue conseguiu chamar a atenção de estabelecimentos e garantiu o contrato com estes, diversificando cada vez mais o seu estilo de mercado, garantindo um interesse mútuo de todas as partes – usuários, estabelecimentos e da própria empresa.

Depois do contato e da parceria com a empresa, para o sistema funcionar o cliente deve seguir alguns passos para utilizar o aplicativo: primeiro, é necessário fazer um *download* e cadastro, com uma conta vinculada ao CPF; depois, o próprio sistema do app consegue localizar os estabelecimentos parceiros disponíveis. O segundo passo já acontece nos estabelecimentos: ao realizar uma compra, o cliente deve informar que é cadastrado na Beblue e utilizar a maquininha própria da empresa (a denominação técnica é POS, que significa *point of sale em inglês*), que é subadquirente (quando o aparelho faz a intermediação dos pagamentos), para realizar o pagamento com um cartão de débito ou crédito de bandeiras MasterCard ou Visa na e, ao final da compra, digitar o CPF para a identificação do usuário. Assim que a transação for finalizada, o dinheiro recuperado é creditado no aplicativo Beblue e pode ser utilizado como forma de pagamento em estabelecimentos parceiros posteriormente ou transferido para amigos que também utilizem a plataforma. Os Anexos 3 e 4 ilustram a utilização do aplicativo.

Em seu segundo mês de operação, a Beblue contava com 189 estabelecimentos credenciados, 26 mil downloads realizados e havia devolvido R\$ 82 mil em *cashback*.

### **Cashback**

O *cashback* é uma estratégia de fidelização do cliente difundida na América do Norte e Europa, e muito usado no meio *on-line* para atrair clientes, de modo que estes recebem parte do dinheiro que foi gasto na compra de volta. Por exemplo, em uma oferta de 3% de *cashback*, uma pessoa que gastou 100 reais receberia 3 reais de volta ao realizar a compra.

As empresas que oferecem serviço de *cashback* em média oferecem um retorno de 2% a 8% do valor gasto na compra. É possível devolver esse dinheiro ao cliente pois os estabelecimentos, tanto *on-line* quanto físicos, concordam em pagar um percentual do preço do produto (comissão) para as empresas de *cashback* quando os clientes compram por meio da plataforma. Dessa forma, o estabelecimento financia o *cashback*, tendo em consideração que esse dinheiro integra uma estratégia de *marketing* pós-venda pela qual os comerciantes somente pagam quando a compra é realizada.

O modelo da Beblue cria uma rede de estabelecimentos, na qual o dinheiro obtido por *cashback* é utilizado exclusivamente neles. A criação dessa rede proporciona aos estabelecimentos a conquista de novos clientes e uma maior movimentação de compras.

Além do *cashback* convencional, algumas empresas também contam com o *hot deals*, que consiste em uma porcentagem maior de dinheiro de volta, normalmente oferecendo retorno de 20% a 200% por um período determinado. Muitas vezes, são utilizados para a promoção de um novo estabelecimento que passou a fazer parte da rede de fidelidade ou ações da própria loja para um maior giro de estoque.

A Beblue possui o “Especial do dia”, oferecendo *hot deals* para estabelecimentos específicos por um determinado período. Essas ofertas correspondem a 8% das transações realizadas.

### **Programas de retenção e fidelidade**

O mercado de fidelização de clientes tornou-se significativo com as companhias aéreas, nos Estados Unidos, nos anos 1980. Na década de 1990, o conceito foi (mais) difundido no Brasil com o início dos programas de milhagens para a compra de passagens aéreas. Essa forma de “premiar” o consumidor foi inerente para que eles passassem a ser fiéis às empresas. Em períodos de crise, por conta da queda de consumo, os programas de fidelidade acabam sendo procurados tanto pelas empresas – para aumentar o consumo – quanto pelos consumidores – para que possam consumir de maneira econômica. Diversos programas de fidelidade surgiram no varejo nos anos seguintes, desde os mais simples (como a 11ª *pizza* grátis, após acúmulo de selos nas compra das anteriores) até os programas de milhagem em cartões de crédito.

Atualmente, o sofisticado mercado de fidelização é composto por diferentes empresas de diferentes segmentos, com programas de pontos, cupons, milhas e *cashback*.

Apesar de ser utilizado por muitas empresas, os programas que se utilizam do sistema cuponário acabam não tendo tanto sucesso na fidelização de seus clientes. Entretanto, muitas vezes, são associados a programas que têm essa característica. Os cupons são geralmente utilizados no varejo, físico e *on-line*, e funcionam da seguinte maneira: os estabelecimentos emitem ou se associam a empresas de cupons, para oferecer um desconto ao seu consumidor. Normalmente, são escolhidos produtos e serviços específicos que precisam de giro ou que atraiam o cliente para o estabelecimento.

Já os programas de pontos atuam com o cadastro do usuário no programa desejado e, sempre que for realizada uma compra de acordo com as normas pré-expostas, é possível ganhar pontos que, acumulados, podem ser trocados por benefícios ou produtos. Esse estilo é muito utilizado em bancos, que disponibilizam pontos em compras realizadas com cartão de crédito. Programas como Multiplus e Dotz também são adeptos e trabalham com uma rede de empresas. Também há programas individuais, nos quais a própria empresa cria um portal próprio de fidelidade. O “ponto negativo”

para o consumidor nesse tipo de programa está na data de validade dos pontos, que expiram caso não sejam utilizados em um dado período.

Mais recente, o serviço de *cashback* surgiu como um aprimoramento do sistema de pontos. As grandes mudanças são: não existe data de validade, a burocracia é menor no recebimento da recompensa e não é necessário o acúmulo de valores para que a troca seja realizada. Boomerang, Mooba, Bumerangue, Poup, Cashola e Méliuz são algumas das plataformas que oferecem o serviço de *cashback on-line* para seus usuários. O *cashback* para estabelecimentos físicos surgiu em maio de 2016, com a Beblue. Pouco tempo depois, ganhou seu primeiro concorrente direto, o Méliuz.

### **Tendências de mercado**

A Beblue está inserida no mercado digital e de meio de pagamento, dois mercados que estão em forte transformação devido ao desenvolvimento da tecnologia. Dessa maneira, duas tendências tornam-se importantes: o crescimento do uso de *smartphones* e a transformação dos meios de pagamento físicos para os digitais.

#### *Crescimento do uso de smartphones*

A quantidade de *smartphones* em uso no Brasil cresceu 17% de 2016 para 2017, alcançando 198 milhões de aparelhos em abril e com previsão de 208 milhões em outubro, chegando à expressiva marca de um *smartphone* em uso por habitante. Para 2018, a previsão é de 236 milhões de *smartphones* em uso no País, segundo dados da 28ª Pesquisa Anual de Administração e Uso de Tecnologia da Informação nas Empresas, realizada pelo FGV-CIA (Centro de Informática Aplicada da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo).

Em 2016, 62% da população brasileira usavam *smartphones*, número 350% maior que dados de 2012. No mundo, esse percentual chega a 74%, segundo a pesquisa do Google (2017).

#### *Transformação dos meios de pagamento físicos para os digitais*

A utilização de meios de pagamento eletrônicos tem aumentado a cada ano. Enquanto o uso de cheque e papel-moeda decresce continuamente, em 2015, a utilização de cartão de crédito e cartão de débito aumentou 9% e 12%, respectivamente, em relação ao ano anterior, segundo o Banco Central do Brasil (Bacen, 2016). Em 2016, esse crescimento foi da ordem de 4% e 10%, respectivamente, movimentando R\$ 1,14 trilhão, maior nível já registrado segundo a Associação Brasileira das Empresas de Cartão de Crédito e Serviços (Abecs). Ou seja, os brasileiros usam cartões para pagar R\$ 3,00 a cada R\$ 10,00 de suas contas.

Um dos benefícios de utilizar meios eletrônicos de pagamento está na facilidade de realizar a transação. Esse mecanismo, também, facilita o controle financeiro, tanto para o usuário quanto para o estabelecimento. Apesar de existirem riscos em relação à segurança virtual, os meios eletrônicos de pagamento permitem a redução dos riscos associados ao uso de dinheiro em espécie.

Entre os meios eletrônicos, os *smartphones* estão ganhando espaço como meio de pagamento, tendência que acompanha o aumento de *smartphones* ativos no País. Em 2016, 17% das compras *on-line* foram realizadas por meio desse aparelho, enquanto, em 2015, o percentual foi de 13%, segundo pesquisa da PayPal e Ipsos (2017). Quando considerado o total de transações – não somente compras *on-line* –, o número destas com a utilização de *smartphone* dobrou de 2014 para 2015, alcançando 20% do total de transações realizadas no Brasil, segundo pesquisa do Bacen (2016).

### **Terminais de captura (POS)**

O modelo de operação de meios de pagamento por terminais de captura, também conhecidos como “maquininhas” POS, em estabelecimentos físicos, por cartão de crédito ou débito, conta com quatro entidades/comunicadores, sendo elas as adquirentes, as subadquirentes, as bandeiras e os emissores de cartões. O Anexo 5 ilustra a operação de meios de pagamento via terminais de captura.

Adquirente é a empresa operacional dos terminais de captura nas transações financeiras que fazem a conexão com as bandeiras dos cartões. São responsáveis pelo credenciamento dos estabelecimentos comerciais, providenciando a instalação e manutenção dos terminais de venda POS. A sua função é enviar os dados de operação monetária para a respectiva bandeira (MasterCard, Visa e outras) e receber os dados de aprovação ou reprovação do pagamento. Em caso de aprovação, os adquirentes formalizam a compra e realizam a liquidação financeira junto aos estabelecimentos. As empresas Rede, Cielo, GetNet, Stone e Méliuz são exemplos de adquirentes.

Os adquirentes são regulamentados pelo Bacen. Por esse motivo, possuem o direito de realizar as transações financeiras cumprindo as regras preestabelecidas. São responsáveis por enviar relatórios ao Bacen e passam por fiscalização.

As principais fontes de renda de uma adquirente são a margem de adquirente na taxa de administração e a antecipação de recebíveis.

Taxa de administração ou taxa *Merchant Discount Rate* (MDR) é o percentual cobrado do estabelecimento para cada operação realizada. Esse percentual é dividido entre as empresas que compõem o sistema de meios de pagamentos – adquirentes, bandeiras e emissores de cartões. O percentual geralmente varia de 1% a 5%, de acordo com a empresa adquirente e com a forma de pagamento – débito (média de 2,32%) ou crédito (média de 3,14%). O Anexo 6 ilustra a distribuição da taxa MDR.

A antecipação de recebíveis é quando o adquirente credita na conta do estabelecimento o valor transacionado, menos taxas, em um período inferior a 31 dias a contar da data de operação. Essa antecipação envolve juros que são negociados com o estabelecimento, chegando até 26% do valor da operação.

Subadquirente é uma empresa parceira de uma ou mais adquirentes, possuindo licença desta para realizar a cobrança em nome de um estabelecimento por meio de maquininhas POS, sendo responsáveis pela sua instalação e manutenção. A sua função é realizar a intermediação do pagamento entre o estabelecimento e a adquirente, uma vez que não possui licença do Bacen para realizar transação financeira. As subadquirentes transportam os dados das transações para o adquirente e realizam a liquidação financeira junto aos estabelecimentos. A Beblue é um exemplo de subadquirente.

Assim como uma adquirente, as principais fontes de renda de uma subadquirente são a margem de adquirente na taxa de administração e a antecipação de recebíveis.

Ao incluir uma subadquirente no processo, a margem da adquirente na taxa de administração é dividida com a subadquirente.

Por ser a subadquirente o ponto de contato com o estabelecimento, ela é responsável pela liquidação financeira, recebendo o dinheiro da adquirente e creditando-o na conta do estabelecimento. Com isso, beneficia-se dos juros cobrados na antecipação de recebíveis.

As bandeiras são as empresas que regulam o cartão de crédito, responsáveis pela tecnologia e pela aceitação do cartão, e que licenciam adquirentes para aceitarem as transações financeiras. A bandeira recebe a informação de captura de transação da adquirente, identifica e valida com o banco emissor a autorização da compra, retornando essa informação para o adquirente. As bandeiras mais conhecidas são Visa e Mastercard.

A maior fonte de receita é o percentual cobrado do emissor do cartão para utilização da bandeira e da tecnologia atrelada, contudo recebem também a margem de bandeira da taxa de administração.

Emissor do cartão é a empresa que emite o cartão e concede crédito aos seus clientes, podendo ser um banco ou uma instituição financeira. Ao receber os dados de uma compra – pela bandeira –, o banco emissor verifica o limite de crédito do portador, retornando a aprovação ou a recusa da transação. No caso de aprovação, ele faz a liquidação, debitando do usuário e transferindo à bandeira o valor da compra menos a taxa de intercâmbio.



O emissor recebe a taxa de intercâmbio, que corresponde à maior margem da taxa de administração, por ser a entidade com maior risco na operação. Entretanto, recebe também valores correspondentes às anuidades, encargos, taxas e juros dos usuários do cartão.

Na prática, o processo de autorização da compra funciona assim: o lojista passa o cartão do cliente na maquininha POS. Nesse momento, se a maquininha for de uma subadquirente, ela se comunica com a adquirente, que, por sua vez, envia a transação para a bandeira. Se a maquininha for de uma adquirente, ela já envia a transação para a bandeira. A bandeira envia as informações para o emissor do cartão, que decide se a transação será aprovada ou não, retornando a decisão para a bandeira e realizando o caminho de volta até a loja. Todo esse processo ocorre em questão de segundos, e geralmente é realizado pela conexão móvel habilitada na maquininha POS.

Já o processo de faturamento da transação financeira começa no momento em que o banco aprova a transação. Dessa maneira, em um prazo de 22 dias, o banco emissor realiza a liquidação financeira do valor total menos a taxa de intercâmbio junto à bandeira. Esta, por sua vez, tem o prazo de quatro dias para pagar para a adquirente o valor recebido menos a margem da taxa de administração. O adquirente, assim como a bandeira, tem o prazo de quatro dias para reter a sua margem da taxa de administração e liquidar o estabelecimento ou subadquirente. O subadquirente recebe sua taxa e, no mesmo dia, liquida o estabelecimento comercial.

Esse sistema já fora assunto de conversa entre Daniel Abbud e Daniel Gava, ocasião em que os sócios pesaram os prós e contras.

Daniel Abbud: “Eu considero esse sistema muito oneroso, ainda mais por sermos subadquirente e responsáveis pelo aluguel, instalação, manutenção da maquininha. A Beblue está em fase de expansão, alcançando novas regiões que precisam de equipes locais para realizar esse trabalho”.

Daniel Gava: “Eu entendo, mas somos uma subadquirente e recebemos também a taxa correspondente às transações que não envolvem *cashback*. Apesar de 95% das operações pela nossa maquininha serem geradoras de *cashback*, alguns estabelecimentos aproveitam o terminal POS para realizar pagamentos de clientes não cadastrados na Beblue, que pagam com Visa ou Mastercard. E nós ganhamos com isso!”.

### **Pagamento com *cashback* disponível**

O dinheiro recebido via *cashback* da Beblue fica disponível no aplicativo. Ou seja, no processo de faturamento, a Beblue retém o valor do *cashback* gerado, e o apresenta de maneira digital na conta Beblue do usuário. Caso o usuário fique 100 dias sem movimentação de dinheiro na sua carteira Beblue, é realizado o débito de R\$ 19,90 do saldo de *cashback*. Em uma próxima compra, em estabelecimentos parceiros, o usuário pode utilizar esse crédito para pagar sua conta. O pagamento funciona da seguinte maneira: o usuário digita o CPF e senha na maquininha POS. A Beblue recebe a informação e aprova ou recusa a transação de acordo com o crédito disponível. Se aprovada, a Beblue tem 30 dias para liquidar o estabelecimento físico.

### ***Mobile payment***

Qualquer operação que envolva dispositivos móveis (celulares, *smartphones* ou *tablets*) durante o processo de pagamento é considerado um *mobile payment* – pagamento móvel. A tecnologia existe há mais de uma década no Brasil, seu uso ainda é relativamente pouco difundido, contudo vem crescendo a cada ano.

O modelo mais utilizado de *mobile payment* ocorre a partir de aplicativos no *smartphone*. O cartão de crédito previamente cadastrado é acionado para realizar o pagamento *on-line* pelo aplicativo da empresa, modelo frequentemente encontrado em aplicativos de táxi, eventos, restaurantes e compras *on-line*.

Entre os fatores críticos de sucesso, dois sobressaem: como lidar com maiores custos na utilização não presencial dos cartões (geralmente maiores do que com a apresentação física deles no ato da compra) e como garantir a adoção e efetiva utilização dos serviços pelos comerciantes e usuários.

Daniel Abbud acredita que o pagamento por *mobile payment* traria mais segurança aos usuários, que não precisariam carregar o cartão consigo. A Beblue, por sua vez, teria mais fluidez das informações de compra, que não seriam mais importadas das maquininhas de POS, e, sim, geradas no próprio aplicativo.

Daniel Gava sabe que tal tecnologia segue a tendência mundial, e a Beblue poderia estar à frente dessa tecnologia. Contudo, a implementação de *mobile payment* exigiria o desenvolvimento dessa tecnologia no aplicativo.

Ambos estavam dedicados a pesquisar mais sobre as opções de pagamento. Durante um filtro de opções, três modelos foram levados à tona: (i) utilização de intermediadores; (ii) contratação de *gateways* e soluções antifraude; (iii) depósito de dinheiro no aplicativo, disponibilizando o saldo para transações (similar ao pré-pago).

### *Intermediadores*

A opção de intermediadores veio à tona por oferecer a agilidade de implementação e por englobar as soluções de *gateway*, análise de risco e liquidação financeira. Algumas empresas que oferecem esse serviço são a PagSeguro e a PayPal, cobrando uma taxa de 2% a 7% mais uma tarifa entre R\$ 0,40 e R\$ 0,70 por transação aprovada.

Por ser mais um comunicador no meio de pagamento, o intermediário comunica-se com a adquirente, e esta continua o caminho da informação da transação até o banco emissor. Com isso, além do pagamento da alta taxa, também é cobrado o MDR, e a liquidação do estabelecimento é realizada em 30 dias.

A contratação de um intermediador ofereceria toda a facilidade de transações para a Beblue, sendo responsável pela intermediação com os clientes e adquirentes. A Beblue seria somente responsável por realizar a liquidação financeira com o estabelecimento, no período de 30 dias após a compra.

### *Gateway e solução antifraude*

*Gateways* são soluções que coletam os dados das transações e enviam para as adquirentes, que, por sua vez, se comunicam com bandeiras de cartões e bancos emissores. O faturamento segue caminho e prazo semelhantes às transações via terminais de captura: quando o emissor do cartão autoriza a transação, o caminho de liquidação financeira percorre a bandeira, a adquirente e posteriormente a Beblue, que realizaria a liquidação financeira com o estabelecimento parceiro, no período de 30 dias.

A solução possui alto custo de implementação, por envolver tanto o *gateway* como a solução antifraude. O *gateway* cobra de R\$ 0,35 a R\$ 0,95; já as soluções antifraude chegam a cobrar de R\$ 0,65 a R\$ 6,00 por transação realizada. Contudo, tais taxas são inferiores à solução via intermediadores.

### *Depósito de dinheiro no aplicativo*

Essa solução consiste em transformar o aplicativo da Beblue em uma conta digital, na qual o usuário utiliza seu saldo disponível para realizar o pagamento de suas compras em estabelecimentos credenciados. Uma solução que utiliza o sistema de recarga, apesar de não ser completamente digital, é o Bilhete Único da Cidade de São Paulo.

O usuário conseguiria realizar a recarga do saldo por meio de pontos de recarga. O *smartphone* seria utilizado no pagamento, debitando o valor da compra realizada e creditando o



*cashback* gerado, disponibilizando essas informações no aplicativo. O processo não cobra o MDR, pois não passa por adquirentes, bandeiras e bancos emissores, visto que esse dinheiro já estaria na posse da Beblue. Em um período estabelecido por essa *startup*, que não se limita em 30 dias, esta realizaria a liquidação financeira ao estabelecimento. Os Anexos 7 e 8 representam os processos de comunicação entre os agentes do *mobile payment*, e o Anexo 9 mostra uma comparação entre as possibilidades de *mobile payment*.

### Modelo de monetização

A principal fonte de receita de uma empresa de *cashback* é a comissão cobrada do estabelecimento parceiro. Tal comissão é recebida no momento em que a Beblue – subadquirente – realiza a liquidação financeira com o estabelecimento.

A Beblue, por ser subadquirente de um modelo de operação por terminais de captura, também monetiza de quatro outras formas: 1) um percentual da margem de subadquirente da taxa de administração de transação, 2) antecipação de recebíveis, 3) investimento em CDB e 4) sublocação de máquinas POS da adquirente Stone.

### Expansão da Beblue

Com o sucesso do modelo de negócio em Ribeirão Preto, Gava e Abbud optaram por expandir suas operações, primeiramente para cidades próximas como Franca e Presidente Prudente e, a partir de 2017, também para metrópoles como São Paulo, Rio de Janeiro, Brasília e Goiânia. O Anexo 10 detalha a expansão da empresa para novos mercados.

Na intenção de aumentar a sua rede, a Beblue utiliza-se da estratégia *member get member*, oferecendo ao usuário uma quantia monetária quando algum amigo fizer o cadastro na plataforma pela indicação dele. No momento em que o novo usuário gastar R\$ 20,00 usando o aplicativo, ambos ganham R\$ 10,00.

Em maio de 2017, a Beblue contava com 3,5 mil estabelecimentos credenciados, 902 mil *downloads* do aplicativo, sendo 600 mil usuários ativos, e havia devolvido mais de R\$ 9,5 milhões em *cashback*. O Anexo 10 mostra os dados de expansão da Beblue.

### Concorrência

O Méliuz é uma plataforma criada em 2011 que atuou muitos anos no setor de *cashback* apenas *on-line*, por meio de *site* e aplicativo (iOS e Android). Líder no Brasil, a empresa trabalha com *cashback* associado a cupons de descontos pelos quais o cliente recebe desconto sobre o valor do produto ou serviço ao realizar uma compra em lojas parceiras, além de um percentual do dinheiro de volta. Em 2015, a rede contava com duas mil lojas *on-line* parceiras e 1,5 milhão de usuários. Em setembro de 2016, o Méliuz expandiu a sua operação para lojas físicas, operando em estabelecimentos como farmácias, supermercados, restaurantes, cabeleireiros e outros varejistas.

Seu modelo de negócio funciona da seguinte maneira: ao se tornarem parceiros, os estabelecimentos recebem uma maquininha de captura de transação por cartão do Méliuz, que já é um adquirente. A *startup* recebe uma taxa de cada compra feita pelos clientes cadastrados na plataforma quando utilizam cartões de crédito ou débito de bandeiras Visa ou Mastercard. Para fazer parte do programa Méliuz, o estabelecimento paga uma taxa a cada transação, e o cliente cadastrado recebe um percentual da compra em forma de *cashback* no aplicativo, após digitar o número de telefone cadastrado no final da compra para o reconhecimento de usuário. O valor pode ser transferido para a conta bancária do usuário após exceder R\$ 20,00.

A parceria com lojas físicas do Méliuz começou em Belo Horizonte e, em duas semanas, o aplicativo teve 100 mil novas instalações. No primeiro mês de funcionamento, transacionou R\$ 300 mil e devolveu R\$ 185 mil aos usuários, em compras realizadas em cerca de 500 estabelecimentos.

Idêntico à Beblue, o Méliuz utiliza a estratégia *member get member*, oferecendo ao usuário uma quantia monetária quando algum amigo fizer o cadastro na plataforma. No momento em que o novo usuário gastar R\$ 20,00 usando o aplicativo, ambos ganham R\$ 10,00.

O Méliuz também oferece *hot deals*, na sua seção “Imperdíveis”, oferecendo uma porcentagem maior de dinheiro de volta em estabelecimentos selecionados diariamente.

Em maio de 2017, a empresa contava com dois mil estabelecimentos parceiros em Belo Horizonte, Rio de Janeiro, São Paulo, Porto Alegre e Brasília. O Anexo 11 ilustra o aplicativo do Méliuz.

### **Dilema do negócio**

Os dois meses seguintes à viagem para Belo Horizonte foram o período mais corrido na vida de Daniel Gava e Daniel Abbud. A Beblue crescia 50% ao mês, os 1.622 estabelecimentos transformaram-se em 3.531 e cinco novas cidades passaram a fazer parte das operações.

Com tudo isso acontecendo, o dia em que eles apresentariam a proposta de *mobile payment* para o comitê chegou mais rápido do que eles imaginavam. A reunião aconteceria no dia seguinte, na tarde de 7 de junho de 2017, às 14 horas.

A Beblue deveria desenvolver a tecnologia de *mobile payment*? Qual é o modelo mais adequado para a realidade da empresa: (i) utilização de intermediadores; (ii) contratação de *gateways* e soluções antifraude; (iii) depósito de dinheiro no aplicativo, disponibilizando o saldo para transações? Ou talvez mais de um modelo poderiam coexistir?

Os sócios já previam que outras indagações surgiriam na reunião do comitê, entre as quais: Seria realmente imprescindível tomar essa decisão agora? A *startup* deveria perseguir uma liderança tecnológica ou se concentrar em buscar a liderança de mercado? Quais seriam, então, os próximos passos para a empresa?

## Anexo 1. Glossário

**Adquirente:** é a empresa operacional das máquinas POS nas transações financeiras que fazem a conexão com as “bandeiras” de cartões. A sua função é coletar e enviar os dados das operações para a respectiva bandeira e receber os dados de aprovação ou reprovação do pagamento. A Cielo e a Rede são exemplos de adquirentes no Brasil.

**Bandeiras:** empresas que regulam o sistema de cartões, responsáveis pela tecnologia e pela aceitação dos cartões nas transações. Elas licenciam “adquirentes” para aceitarem as transações e “emissores”, geralmente bancos, para emitir cartões a clientes. As bandeiras mais conhecidas são Visa e Mastercard, porém existem várias outras.

**Cashback:** modelo de fidelização de clientes no qual os usuários recebem de volta parte do dinheiro que foi gasto em compras e pagamentos.

**Emissor:** empresa que emite cartões aos seus clientes, sendo geralmente bancos ou outras instituições financeiras e de pagamentos.

**Fintech:** termo usado para definir *startups* que utilizam a tecnologia em serviços financeiros.

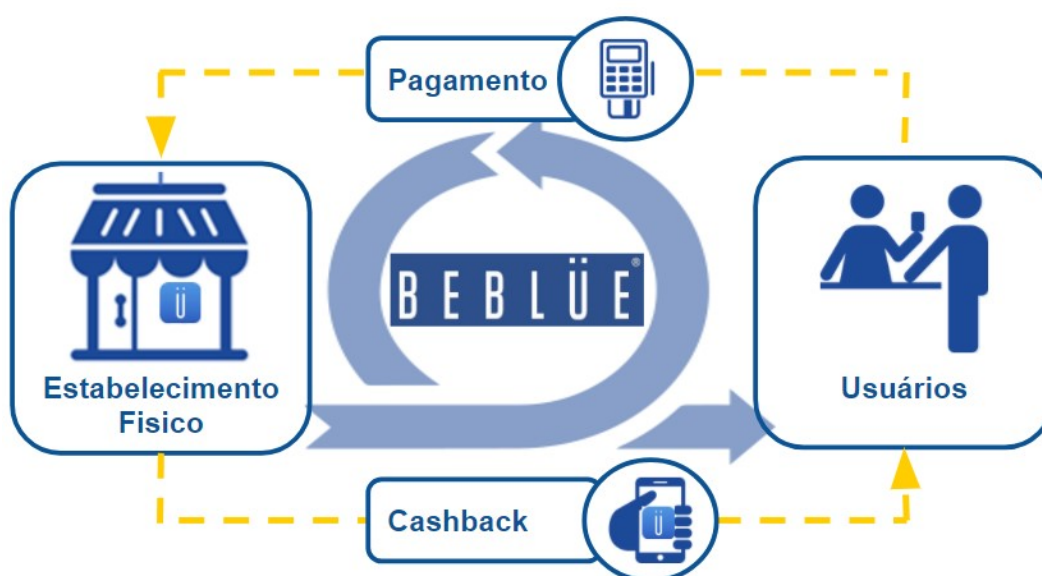
**Gateways:** soluções que coletam os dados das transações *on-line* e os enviam para as “adquirentes”, que, por sua vez, se comunicam com “bandeiras” de cartões e “bancos emissores”. O Braspag e o BoldCron são exemplos de *gateways* no Brasil.

**Máquina POS:** é a denominação técnica da “maquininha de cartão”, também conhecida como “terminal de captura”. POS significa *point of sale* em inglês.

**Mobile payment:** qualquer operação que envolva dispositivos móveis (celulares, *smartphones* ou *tablets*) durante o processo de pagamento.

**Subadquirente:** é uma empresa parceira de uma ou mais “adquirentes”, possuindo licença desta(s) para realizar a cobrança em nome de um estabelecimento comercial, por meio de um “máquina POS”. As subadquirentes transportam os dados das transações para o adquirente e realizam a liquidação financeira junto aos estabelecimentos. A Beblue é um exemplo de subadquirente.

## Anexo 2. Modelo de negócios da Beblue



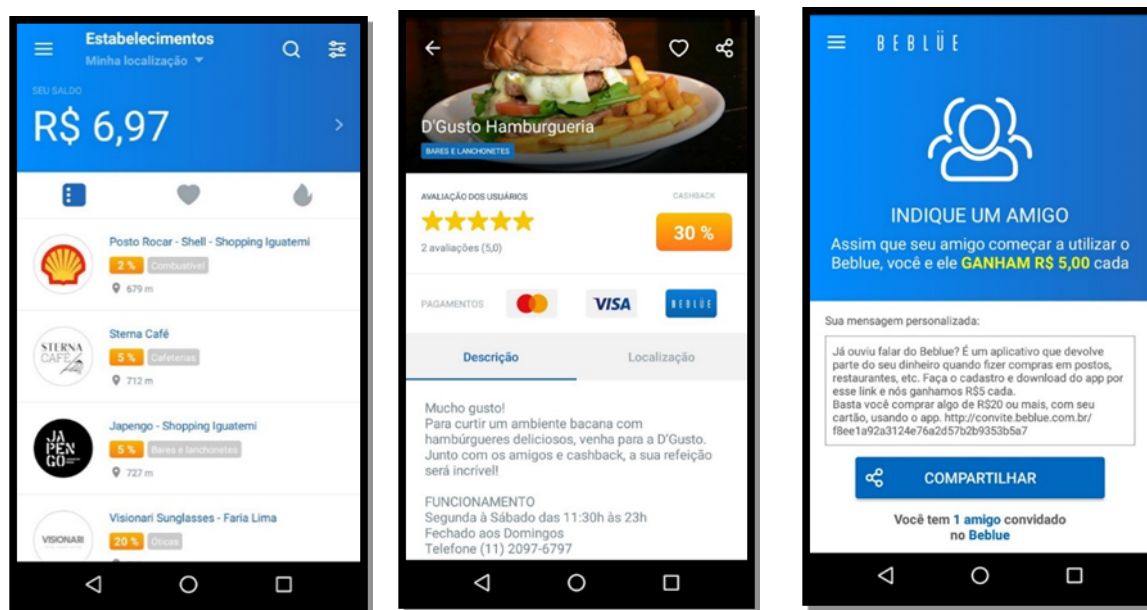
Fonte: Autoria própria

### Anexo 3. Funcionamento da Beblue

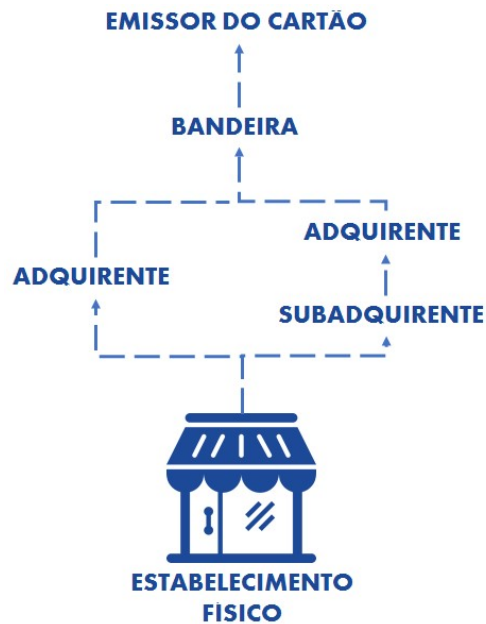


Fonte: Site da empresa (beblue.com.br), acessado em 18/10/2017

### Anexo 4. Imagens do aplicativo Beblue em 18/10/2017

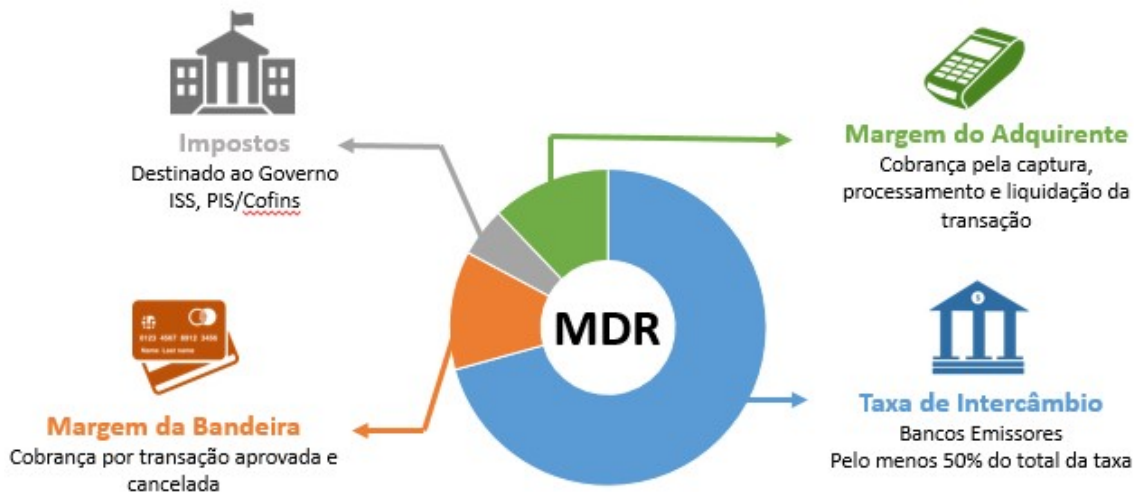


## Anexo 5. Fluxo de informações nas transações via terminais de captura



Fonte: Autoria própria

## Anexo 6. Distribuição da taxa MDR (*Merchant Discount Rate*)



Fonte: Autoria própria

## Anexo 7. Fluxo de informações nos pagamentos *on-line*



Fonte: Autoria própria

## Anexo 8. Recarga de saldo – Fluxo de informações



Fonte: Autoria própria.



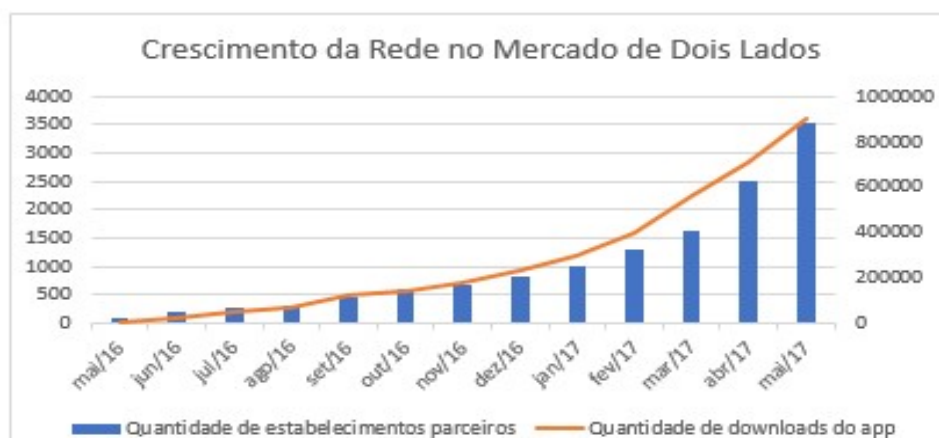
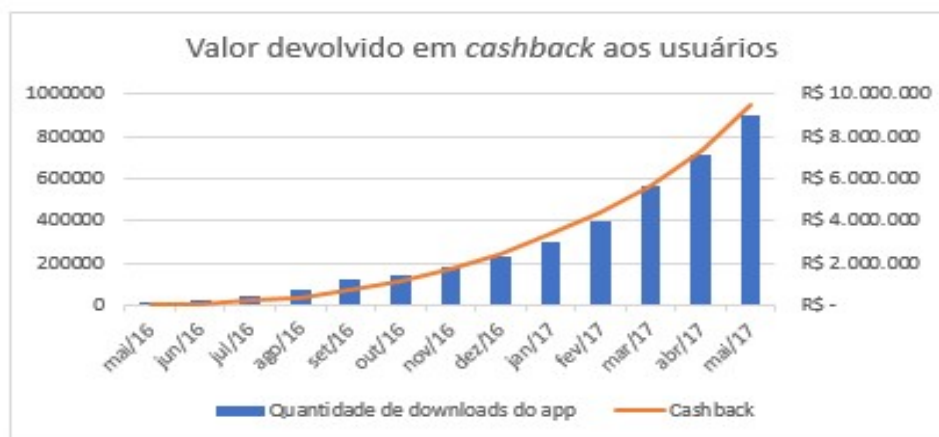
### Anexo 9. Possibilidades de *mobile payment*

	A. Intermediador	B. Gateway e antifraude	C. Recarga do aplicativo
Tempo Implementação	Rápido	Médio	Demorado
Custo Implementação	Baixo	Médio	Alto
Custo por transação	Alto	Médio	Baixo
Benefício para Beblue	Baixo	Médio	Alto
Facilidade Usuário	Fácil	Fácil	Médio

Fonte: Autoria própria, baseado em dados secundários e entrevista com o sócio Daniel Gava.

### Anexo 10. Dados de atuação Beblue – acumulado (2016-2017)

Mês	Quantidade de estabelecimentos parceiros	Quantidade de downloads do app	Cashback	Cidades com atuação
mai/16	108	841	R\$ 16.015,00	Ribeirão Preto, Presidente Prudente e Franca
jun/16	189	26186	R\$ 81.922,00	Ribeirão Preto, Presidente Prudente e Franca
jul/16	266	48057	R\$ 212.898,00	Ribeirão Preto, Presidente Prudente e Franca
ago/16	327	69827	R\$ 365.876,00	Ribeirão Preto, Presidente Prudente e Franca
set/16	459	121670	R\$ 684.689,00	Ribeirão Preto, Presidente Prudente e Franca
out/16	587	144649	R\$ 1.135.856,00	Ribeirão Preto, Presidente Prudente e Franca
nov/16	674	180578	R\$ 1.700.467,00	Ribeirão Preto, Presidente Prudente e Franca
dez/16	834	230661	R\$ 2.377.642,00	Ribeirão Preto, Presidente Prudente e Franca
jan/17	1018	296040	R\$ 3.363.522,00	Ribeirão Preto, Presidente Prudente, Franca e Uberlândia
fev/17	1312	401534	R\$ 4.337.416,00	Ribeirão Preto, Presidente Prudente, Franca e Uberlândia
mar/17	1622	561160	R\$ 5.651.041,00	Ribeirão Preto, Presidente Prudente, Franca, Uberlândia e Belo Horizonte
abr/17	2517	710203	R\$ 7.325.850,00	Ribeirão Preto, Presidente Prudente, Franca, Uberlândia e Belo Horizonte
mai/17	3531	902484	R\$ 9.501.436,00	Ribeirão Preto, Presidente Prudente, Franca, Uberlândia, Belo Horizonte, São Paulo, Rio de Janeiro, Goiânia, Brasília e Florianópolis



Fonte: Autoria própria.

## Anexo 11. Imagens do aplicativo Méliuz em 20/7/2017

