

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO**

FRANCISCO MOLNAR NETO

MOBILE PAYMENT E O CASO DA PAGGO NO BRASIL

SÃO PAULO - SP

2013

FRANCISCO MOLNAR NETO

MOBILE PAYMENT E O CASO DA PAGGO NO BRASIL

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getulio Vargas, em cumprimento dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Empresas.

Linha de Pesquisa: Administração, Análise e Tecnologia da Informação

Orientador: Prof. Dr. Eduardo Henrique
Diniz
FGV-EAESP

SÃO PAULO – SP

2013

Molnar Neto, Francisco.

Mobile Payment e o caso da Paggo no Brasil / Francisco Molnar Neto – 2013.

158 f.

Orientador: Eduardo Henrique Diniz

Dissertação (MPA) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Comércio móvel - Brasil. 2. Pagamento - Brasil. 3. Sistemas de comunicação móvel - Comercialização. 4. Telefonia celular. I. Diniz, Eduardo Henrique. II. Dissertação (MPA) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 654.165

FRANCISCO MOLNAR NETO

MOBILE PAYMENT E O CASO DA PAGGO NO BRASIL

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getulio Vargas, para obtenção do título de Mestre em Administração Empresas.

Linha de Pesquisa: Administração, Análise e Tecnologia da Informação

Data de aprovação: 26/03/2013

Banca examinadora:

Prof. Dr. Eduardo Henrique Diniz
FGV-EAESP

Prof. Dr. Adrian Kemmer Cernev
FGV-EAESP

Prof. Dr. João Porto de Albuquerque
ICMC - USP São Carlos

AGRADECIMENTOS

A minha esposa, Anamaria Folgosi Molnar, por seu amor, apoio, companheirismo e compreensão da dedicação exigida pelo curso nos últimos anos. Sem sua participação eu não teria chegado até aqui. Esta conquista também lhe pertence.

A minha filha Helena Folgosi Molnar, que chegou durante a fase final do curso e foi fonte de inspiração nos momentos de grande demanda.

A meus pais, Francisco Molnar e Ana Laura Moreira Molnar, por me ensinarem o valor da educação e por serem sempre presentes em minha vida. Sem dúvida os melhores professores e amigos que poderia ter.

Aos professores doutores: Eduardo Henrique Diniz, por ter aceitado prontamente ser meu orientador e por todo seu suporte durante o período da dissertação, Adrian Kemmer Cernev, por sua prontidão em auxiliar no contato para minhas entrevistas presenciais e João Porto de Albuquerque, por se prontificar a vir de São Carlos em meio às festas de final de ano para minha avaliação final.

Aos executivos Massayuki Fujimoto e Roberto Rittes pelas entrevistas concedidas, que foram parte fundamental desta dissertação.

A todos os familiares e amigos que souberam compreender minha ausência neste período e que, de alguma maneira, me estimularam a continuar esta jornada. Um agradecimento em especial a André Luiz Costa Corrêa pelo auxílio na formatação deste trabalho conforme as normas da ABNT.

Aos colegas de curso, companheiros desta jornada, pela troca de experiências, suporte nos momentos difíceis e pela amizade.

Mobile Payment e o caso da Paggo no Brasil

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo analisar o caso da Paggo, a iniciativa de maior destaque em *Mobile Payment* no Brasil.

A escolha pelo tema de *Mobile Payment* se deu devido ao seu caráter de inovação e ruptura num mercado consolidado como o de meios de pagamento.

Através de uma análise qualitativa, o autor se propõe a identificar e elucidar alguns dos atributos básicos fundamentais necessários a uma iniciativa de *Mobile Payment*. Um modelo teórico foi então desenvolvido com o intuito de aplica-lo à iniciativa da Paggo de forma a verificar a presença destes atributos e seu alinhamento com o direcionamento das ações estratégicas da companhia. Por tratar de um caso específico, limitamos nossa análise ao modelo de Mobile Payment adotado pela Paggo (B2C).

Para tal, foram analisados diferentes estudos de autores acadêmicos especializados no tema de inovações tecnológicas e governança. Teorias relativas a inovações em meios de pagamento (CHAKRAVORTI e KOBOR, 2003), economia da informação (SHAPIRO e VARIAN, 1999), adequação das ferramentas organizacionais para a tarefa (CHRISTENSEN e OVERDORF, 2000) e evolução da plataforma de Serviços (TIWANA, KONSYNSKI e BUSH, 2010) compõe a base dos atributos selecionados para o modelo proposto pelo autor.

Do ponto de vista prático, foram entrevistados presencialmente o antigo e o atual presidente da Paggo com a finalidade de se coletar dados relativos a aspectos de inovação tecnológica, estrutura organizacional e governança ao longo da história da companhia. Estas entrevistas, transcritas ao final do estudo, por si só já se revelaram como uma grande contribuição a estudiosos do tema, que muitas vezes carecem de perspectivas tão amplas como as apresentadas nestas entrevistas.

O tema é ainda mais relevante não apenas pelos impactos diretos e indiretos que sua implementação poderá trazer, não apenas sobre toda a cadeia de valor atual de meios de pagamentos mas, principalmente, para toda a sociedade brasileira visto que o governo brasileiro anunciou recentemente que o Ministério das Comunicações em conjunto com o Banco Central e a Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL) trabalham para

apresentar uma proposta de marco regulatório para serviços de pagamento por meio de telefonia móvel ainda em 2012¹.

Este estudo é portanto de interesse de todos os agentes envolvidos no ecossistema de meios de pagamento: bancos, adquirentes, bandeiras de aceitação, fabricantes de dispositivos, governo e agências reguladoras, além das operadoras de telefonia celular e outros agentes indiretos. Também é relevante para a sociedade em geral, representada pelos varejistas, comerciantes e prestadores de serviço que poderão se utilizar de novos meios de pagamento móveis e dos usuários finais (compradores) os quais poderão contar com novos serviços e uma dinâmica alternativa de pagamento para efetuar suas transações.

Palavras-chaves

Pagamentos Móveis, Paggo, Mobile Payment, Mobile Money, M-Wallet, Transações Eletrônicas

¹ <http://www.valor.com.br/financas/2885248/lei-do-pagamento-movel-vai-ao-congresso#ixzz2DzekEaCr>

ABSTRACT

This study aims to analyze the case of Paggo, the most prominent initiative on Mobile Payment in Brazil.

The choice of Mobile Payment as the theme for this study was due to its innovation and disruption characteristic in a consolidated market such as the means of payment.

Through a qualitative analysis, the author proposes to identify and elucidate some of the basic attributes required for a Mobile Payment initiative. A theoretical model was then developed in order to be applied to the Paggo's initiative in order to verify the presence of these attributes and their alignment with the strategic direction of the company. Being Paggo a very specific case, our model limited itself to this specific implementation of Mobile Payment (B2C).

From a theoretical perspective, academic studies on technological innovations and governance themes from different specialists were analyzed. Theories related to innovations in payment systems (CHAKRAVORTI and KOBOR, 2003), the information economy (SHAPIRO and VARIAN, 1999), the adequacy of organizational tools for the task (OVERDORF and CHRISTENSEN, 2000) and the evolution of service platforms (TIWANA, KONSYNSKI and BUSH, 2010) are the basis for the selected attributes used in the model proposed by the author.

From a practical standpoint, personal interviews were conducted with the former and current CEO of Paggo, in order to collect data on aspects related to technological innovation, organizational structure and governance throughout the company's history. These interviews, attached in the end of this study, are by itself a great contribution to scholars of the subject, which often have limited access to such broad perspective as those presented in these interviews.

The subject becomes even more relevant given the direct and indirect impacts that its implementation can provide, not only for the entire value chain of current payment systems but also for the Brazilian society once the Brazilian government has recently announced that the Ministry of Communications together with the Central Bank of Brazil and the ANATEL

(National Telecommunications Agency) are currently working in a framework to regulate mobile payment services, still in 2012.

Thus, this study is relevant to all stakeholders in the payment ecosystem: banks, acquirers, card association, device manufacturers, government and regulatory agencies, and from now on, mobile operators and other indirect agents. It is also relevant to the society in general, represented by retailers, merchants and service providers that may use a new payment system and consumers (buyers), which would have new services and an additional alternative to pay for goods and services.

Keywords

Pagamentos Móveis, Paggo, Mobile Payment, Mobile Money, M-Wallet, Electronic transactions.

ÍNDICE

1 INTRODUÇÃO	13
2 REVISÃO DE LITERATURA	17
2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO MOBILE PAYMENT	18
2.1.1 AGENTES DE MEIOS DE PAGAMENTO	18
A. CLIENTE	18
B. ESTABELECIMENTO	19
C. ADQUIRENTE	19
D. BANDEIRAS	19
E. EMISSOR	20
2.1.2 PAGAMENTO TRADICIONAL COM CARTÃO DE CRÉDITO	20
2.1.3 PAGAMENTOS MÓVEIS	22
2.1.3.1 SOLUÇÕES DE PAGAMENTOS MÓVEIS	26
A. PAGAMENTOS MÓVEIS BASEADO EM CONTA BANCÁRIA	26
B. PAGAMENTOS MÓVEIS BASEADO EM CARTÃO DE CRÉDITO	27
C. PAGAMENTOS MÓVEIS BASEADO EM CONTA DE TELEFONIA	27
2.1.3.2 TECNOLOGIAS PARA PAGAMENTOS MÓVEIS	27
A. SHORT MESSAGE SERVICE (SMS)	28
B. USSD – UNSTRUCTURED SUPPLEMENTARY SERVICES DELIVERY	28
C. WAP/GPRS	28
D. PHONE-BASED APPLICATION (J2ME/BREW)	29
E. SIM-BASED APPLICATION	29
F. NEAR FIELD COMMUNICATION (NFC)	29
G. DUAL CHIP	29
H. MOBILE WALLET	30
2.1.4 ARQUITETURA GENÉRICA PARA <i>MOBILE PAYMENT</i>	30
2.1.5 DEFINIÇÃO DE <i>MOBILE PAYMENT</i> ADOTADA NESTE ESTUDO	31
2.1.6 EXEMPLO DE APLICAÇÃO DE MOBILE PAYMENT: CASO M-PESA	33
2.1.6.1 RELEVÂNCIA DO CASO M-PESA	33
2.1.6.2 HISTÓRICO E UTILIZAÇÃO DO SERVIÇO	34
2.1.6.3 MODELO DE NEGÓCIO	37
2.1.6.4 RESULTADOS DA M-PESA EM 2012	40
2.2 CONCEITUAÇÃO TEÓRICA:	43

2.2.1	TEORIAS RELACIONADAS AO MERCADO DE DOIS LADOS	43
2.2.2	TEORIAS RELACIONADAS À ECONOMIA DA INFORMAÇÃO	45
2.2.3	INOVAÇÕES EM MEIOS DE PAGAMENTO	46
	A. ESTRATÉGIAS DE INVESTIMENTO	47
	B. INSTITUIÇÕES QUE BUSCAM A INOVAÇÃO	48
	C. TIMELINE DE INOVAÇÃO	49
2.2.4	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E GOVERNANÇA	51
2.2.5	EVOLUÇÃO DA PLATAFORMA	53
2.3	SÍNTESE DO MODELO TEÓRICO	55
3	METODOLOGIA	59
3.1	ESTUDO DE CASO	59
3.1.1	SELEÇÃO DO CASO	59
3.2	REVISÃO DA TEORIA EXISTENTE	60
3.3	COLETA DE DADOS:	61
3.3.1	DADOS SECUNDÁRIOS	61
3.3.2	DADOS PRIMÁRIOS	62
3.4	DEFINIÇÃO DE MODELO QUALITATIVO DE ANÁLISE	62
3.5	APLICAÇÃO DO MODELO AO CASO PAGGO	63
3.6	RESTRICÇÕES DO MODELO	63
4	DESCRIÇÃO DO CASO PAGGO	64
4.1	HISTÓRICO	64
4.2	MODELO DE NEGÓCIO	65
4.2.1	OI PAGGO	65
4.2.2	PAGGO	69
5	APLICAÇÃO DO MODELO PARA AVALIAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS ADOTADAS	72
5.1	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	72
5.2	ADEQUAÇÃO DAS FERRAMENTAS ORGANIZACIONAIS PARA A TAREFA	76
5.3	INOVAÇÃO EM MEIOS DE PAGAMENTO	80
5.4	CAPACIDADE DE GERAR <i>FEEDBACK</i> POSITIVO E CRIAÇÃO DE <i>LOCK-IN</i>	83
5.5	EVOLUÇÃO DA PLATAFORMA DE SERVIÇOS	89
6	CONCLUSÃO	95
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS E LIMITAÇÕES DO ESTUDO	100
	– REFERÊNCIAS	102
	– GLOSSÁRIO:	108

- ANEXO 1	111
- ANEXO 2	137

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho trata o estudo de caso da Paggo, a iniciativa de *Mobile Payment* (Pagamentos Móveis) com maior destaque no Brasil.

O autor visa dar duas contribuições importantes com este estudo de caso: a primeira é a identificação e melhor entendimento de alguns dos atributos básicos fundamentais necessários a uma iniciativa de *Mobile Payment*. A segunda, não menos importante, é na ampliação da base de dados empíricos (neste caso sobre o *Mobile Payment*) obtidos por meio de estudos de caso no Brasil, dado que a análise de casos de *Mobile Payment* ainda é pouco explorada por acadêmicos brasileiros.

Ao tratar de um único estudo de caso, pretendemos abordar com amplitude os temas que cercam a companhia, todavia ficamos restritos em nossas análises ao modelo e soluções adotadas pela Paggo. Neste caso, quando mencionarmos neste estudo: modelo de *Mobile Payment*, estaremos tratando exclusivamente de um modelo B2C (Business to Consumer ou, de forma mais simplificada, varejista para o consumidor), o qual é o modelo adotado pela Paggo. Desta forma, sempre que abordarmos outros modelos, a exemplo do P2P, utilizado no caso M-Pesa no Quênia, do NFC ou do *Mobile Wallet* (entre tantas outras possibilidades), esta será acompanhada de uma menção específica ao tipo de modelo.

Autores como FLORES-ROUX e MARISCAL (2010) já se utilizaram de dados provenientes de um estudo de caso da Paggo em trabalhos anteriores, embora tenham utilizado apenas fontes secundárias como fonte de coleta de dados. Nosso estudo, contudo, faz uma análise mais atual e profunda deste caso, utilizando inclusive entrevistas como uma ferramenta adicional de coleta de dados. Foram entrevistados neste trabalho o atual presidente da Paggo, Massayuki Fujimoto², e seu antecessor, Roberto Rittes. A transcrição completa destas entrevistas encontram-se anexadas ao final do trabalho.

A escolha pelo tema de *Mobile Payment* se deu devido ao seu caráter de inovação e potencial de disruptura em um ambiente consolidado, como é o da indústria de

² As entrevistas com os executivos Massayuki Fujimoto e Roberto Rittes foram realizadas em dezembro de 2012. O executivo Massayuki Fujimoto à época presidente da Paggo, veio a falecer em fevereiro de 2013 o que torna, na visão do autor, sua entrevista ainda mais valiosa como fonte de informação. É possível que esta tenha sido sua última entrevista em profundidade concedida para fins de estudo sobre *Mobile Payment*.

meios de pagamento – onde o tema se insere, o qual movimentou em 2010 no Brasil mais de 11 trilhões de reais (GREALISH, 2011).

Contudo, o tema ganha ainda mais importância dado que o Ministério das Comunicações do Brasil informou estar trabalhando em conjunto com o Banco Central do Brasil e a Anatel em uma proposta de regulamentação de pagamentos móveis no país, sendo que o projeto deverá ser encaminhado ao Congresso nacional ainda em 2012 (IZAGUIRRE; et al, 2012).

Dada esta perspectiva iminente de regulamentação dos pagamentos móveis no Brasil, esta tecnologia deverá ganhar momento, ao menos como nova possibilidade, nos programas sociais do governo e nas agendas de instituições financeiras, empresas de telecomunicações e fabricantes.

Os pagamentos móveis são transações financeiras digitais efetuadas por meio de dispositivos portáteis, com ou sem uso de rede de telecomunicações móveis. Estas transações não precisam ser, necessariamente, ligadas a instituições financeiras ou bancos (DINIZ, ALBUQUERQUE e CERNEV, 2011) e trata-se, portanto, de uma inovação tecnológica com potencial para alterar o ecossistema atual dos meios de pagamentos eletrônicos tradicionais.

Os meios de pagamento eletrônicos vem apresentado um crescimento expressivo nas últimas décadas e continuarão com sua tendência de crescimento acentuada nos próximos anos (GREALISH, 2011). Desta forma, torna-se natural o interesse de novos entrantes, como operadoras de telefonia móvel, fabricantes de equipamentos e intermediários³ (CROWE, OLIVER e MOTT, 2011), em participar deste mercado rentável e ainda em expansão.

Embora seja consenso entre acadêmicos e profissionais da indústria de que a introdução de pagamentos móveis não deverá substituir os meios de pagamentos existentes nos próximos anos, estima-se um crescimento significativo na demanda por

³ Intermediários/ processadores de pagamento online terceirizados e provedores de serviços surgiram para fornecer tecnologia que permite serviços financeiros móveis ou para servir como intermediários na cadeia de valor de pagamentos. (Crowe; Oliver; Mott, 2011).

São exemplos de intermediários no Brasil empresas como Google e PayPal que não são nem instituições financeiras tradicionais nem operadoras de telefonia móvel, contudo estão lançando produtos de Mobile Payment no Brasil, o Google Wallet e PayPal Here, respectivamente.

este serviço. “[...] O volume de transações de pagamentos móveis em todo o mundo deve crescer de US\$ 60 bilhões este ano para 545 bilhão dólares em 2015 [...]” (ADRACTAS et al., 2012, tradução nossa).

Desta forma, pode-se esperar também um crescimento na demanda por este tipo de serviço e sua relevância no contexto de meios de pagamentos brasileiro nos próximos anos. Partindo desta expectativa, procuramos avaliar ao longo do trabalho aspectos relacionados aos pagamentos móveis e identificar alguns atributos básicos fundamentais para seu desenvolvimento, correlacionando-os a teorias acadêmicas que foram pesquisadas a fim de explicitar o estágio atual do caso Paggo no Brasil.

Assim o presente estudo foi dividido, além deste capítulo introdutório (Capítulo 1: Introdução), em outras cinco partes constituídas da seguinte forma:

O Capítulo 2 – Revisão de Literatura, se inicia com a contextualização dos meios de pagamentos tradicionais e móveis. Posteriormente, dado que uma única teoria não é capaz de avaliar por completo esta inovação tecnológica, são apresentadas algumas teorias pesquisadas para avaliar alguns dos atributos básicos que, na perspectiva do autor, devem estar presentes em pagamentos móveis. Desta forma, foram selecionados conceitos teóricos que pudessem ser aplicados em lançamentos de produtos inovadores deste tipo:

- O framework de **Inovações em meios de pagamento** proposta por Chakravorti e Kobor (2003);
- Os conceitos da **economia da informação**, propostos por Shapiro e Varian (SHAPIRO e VARIAN, 1999);
- O **alinhamento dos processos e valores da organização com a tarefa**, proposto por CHRISTENSEN e OVERDORF (2000)
- A proposta de **evolução de ecossistemas de serviços em plataformas centralizadas** (TIWANA, KONSYNSKI e BUSSH, 2010).

O capítulo é finalizado com a síntese de um modelo teórico que possibilite avaliar o caso da Paggo sob a lente das teorias acadêmicas propostas por estes diversos autores.

O Capítulo 3 – Metodologia, explicita a metodologia utilizada pelo autor nesta dissertação.

O capítulo 4 descreve a empresa Paggo, objeto deste estudo, em seus diversos momentos.

O capítulo 5 consiste na aplicação do modelo teórico proposto ao caso da Paggo, verificando o alinhamento estratégico desta empresa com a teoria acadêmica pesquisada..

No capítulo 6 – Conclusão, procuramos concluir a análise deste estudo de caso, apresentando as principais conclusões do autor sobre o caso.

Por fim, os anexos apresentam, ao longo de 47 páginas, as transcrições das entrevistas com os executivos Massayuki Fujimoto e Roberto Rittes, onde aspectos estratégicos, históricos e práticos são explicitados. Esta seção representa parte fundamental da coleta de dados e elaboração do estudo de caso da Paggo. Este material, por si só, já constitui uma contribuição importante para estudos futuros de outros pesquisadores interessados no assunto.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo tem como objetivo apresentar os principais conceitos teóricos que cercam o tema uma vez que serviços financeiros proporcionados através de tecnologias de mobilidade digital possuem múltiplas configurações, objetivos e características (DINIZ, ALBUQUERQUE e CERNEV, 2011).

Um bom exemplo disto é a interpretação equivocada de que a única forma de se realizar pagamentos móveis é através de um aparelho celular, embora seja possível fazê-lo por qualquer tipo de dispositivo móvel, a exemplo destes três: PDA, POS, Tablets⁴ (KARNOUSKOS e FOCUS, 2004).

Dada esta falta de homogeneidade nos conceitos atrelados a meios de pagamentos móveis, faz-se necessário portanto, iniciarmos o capítulo com a definição dos meios e agentes de sistemas de pagamento eletrônico e, posteriormente conceituar o que entendemos neste estudo por pagamentos móveis, diferenciando-o de outras variações de transações eletrônicas que contam hoje com mobilidade.

Em seguida apresentar-se-ão os principais conceitos teóricos de acadêmicos em que o estudo se apoiará para analisar o caso Paggo em diferentes atributos básicos identificados nestas teorias.

Ao final será determinada uma síntese de modelo teórico proposto para a análise do caso Paggo no Brasil.

⁴ Vide definições no item Glossário

2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO MOBILE PAYMENT

2.1.1 AGENTES DE MEIOS DE PAGAMENTO

Para que possamos estudar o tema de pagamentos móveis é necessário que antes de adentrarmos no tema da utilização de dispositivos móveis especificamente, tenhamos condições de identificar os principais agentes que atuam no segmento de meios de pagamento eletrônicos tradicionais⁵.

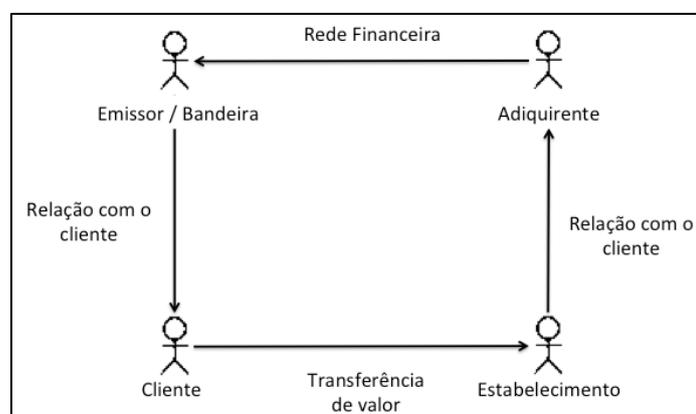


Figura 1: Típico cenário de pagamento digital

Fonte: Adaptado de KARNOUSKOS; FOCUS, 2004, tradução nossa

A figura 1 ilustra um cenário típico de pagamento digital em um modelo B2C, onde se evidenciam a relação entre os seguintes agentes no processo:

A. CLIENTE

O Cliente é o portador ou titular do meio de pagamento. É ele quem efetua o pagamento em uma transação financeira (KARNOUSKOS e FOCUS, 2004). Nos meios tradicionais Ele é o responsável contratual e juridicamente pelo cartão. No caso de serem

⁵ As definições dos principais agentes de meios de pagamento eletrônico atuantes no sistema de pagamento brasileiro foram extraídas de: Relatório sobre a Indústria de Cartões de Pagamentos, 1ª edição, maio/2010.

emitidos cartões adicionais, o portador é quem também responde contratual e juridicamente por estes cartões.

B. ESTABELECIMENTO

Estabelecimento é o termo genérico para designar a entidade que aceita o cartão, é quem está comercializando bens ou serviços (KARNOUSKOS e FOCUS, 2004).

C. ADQUIRENTE

É o termo utilizado para denominar empresa responsável pelo credenciamento, gerenciamento e relacionamento com os estabelecimentos comerciais e pela intermediação dos fluxos financeiros entre emissores de cartões e os estabelecimentos que aceitam o produto. É quem possui um acordo contratual com o comerciante para processar as transações realizadas através de cartões. O adquirente reembolsa o comerciante pelo valor da compra e cobra uma comissão pelo serviço⁶.

D. BANDEIRAS

Concessoras da licença que permitem o uso do sistema para pagamento com cartões. Associações de bancos com o objetivo de emitir cartões, reunindo milhares de instituições financeiras em todo o mundo. A marca das bandeiras está estampada nos cartões e identifica a rede de aceitação de estabelecimentos filiados. As bandeiras desenvolvem novos produtos e serviços, criam programas de marketing, publicidade e promoções. Garantem o intercâmbio das informações de correntes dos pagamentos feitos com seus cartões e permitem que as mesmas cheguem ao banco emissor através da rede de adquirente⁷.

As bandeiras mais comuns no mercado brasileiro são as duas maiores marcas de aceitação do mundo: VISA e MasterCard. Recentemente (2010), houve o lançamento

⁶ Informação adaptada pelo autor de <http://www.elap.com.br/glossario.asp?varletra=A>

⁷ Informação acessada em <http://www.elap.com.br/glossario.asp?varletra=B> em 05/12/2012

no mercado brasileiro de uma nova bandeira de aceitação de origem nacional, cuja marca ficou denominada com Elo. A Elo Participações S/A é uma holding brasileira formada pelo Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal e Bradesco⁸.

E. EMISSOR

Banco ou empresa prestadora de serviço que emitem e gerenciam o cartão. Os cartões de crédito podem ser emitidos por instituições financeiras e por administradoras. Além de emitir, administram cartões próprios ou de terceiros. As instituições também concedem crédito direto ao portador do cartão. Já as administradoras são empresas não financeiras, que como tal não concedem crédito, mas representam os portadores perante às instituições financeiras para a obtenção de crédito. O relacionamento do portador no uso do seu cartão deve ser feito com o emissor, já que é ele quem estabelece os limites desse crédito, e é responsável pelos benefícios do seu cartão (consultas, atendimento, emissão de faturas, programas de milhagem, etc.). Os emissores trabalham em parceria com as "bandeiras", que não são seus concorrentes.

2.1.2 PAGAMENTO TRADICIONAL COM CARTÃO DE CRÉDITO

Para abordarmos conceitualmente um novo meio de pagamento, seja ele complementar ou substituto de meios de pagamento tradicionais, é importante definirmos inicialmente uma base de referência comum. Por isso, tomaremos a indústria de cartões de crédito como base de comparação, dada a facilidade de compreensão devido a sua presença no cotidiano e formato de operação similar por todo o mundo.

Definimos no esquema abaixo as etapas envolvidas no processo de pagamento com cartão de crédito tradicional e os principais agentes envolvidos no processo.

⁸ Informação extraída de http://pt.wikipedia.org/wiki/Elo_Participa%C3%A7%C3%B5es_S/A, acessado em 12/02/2012

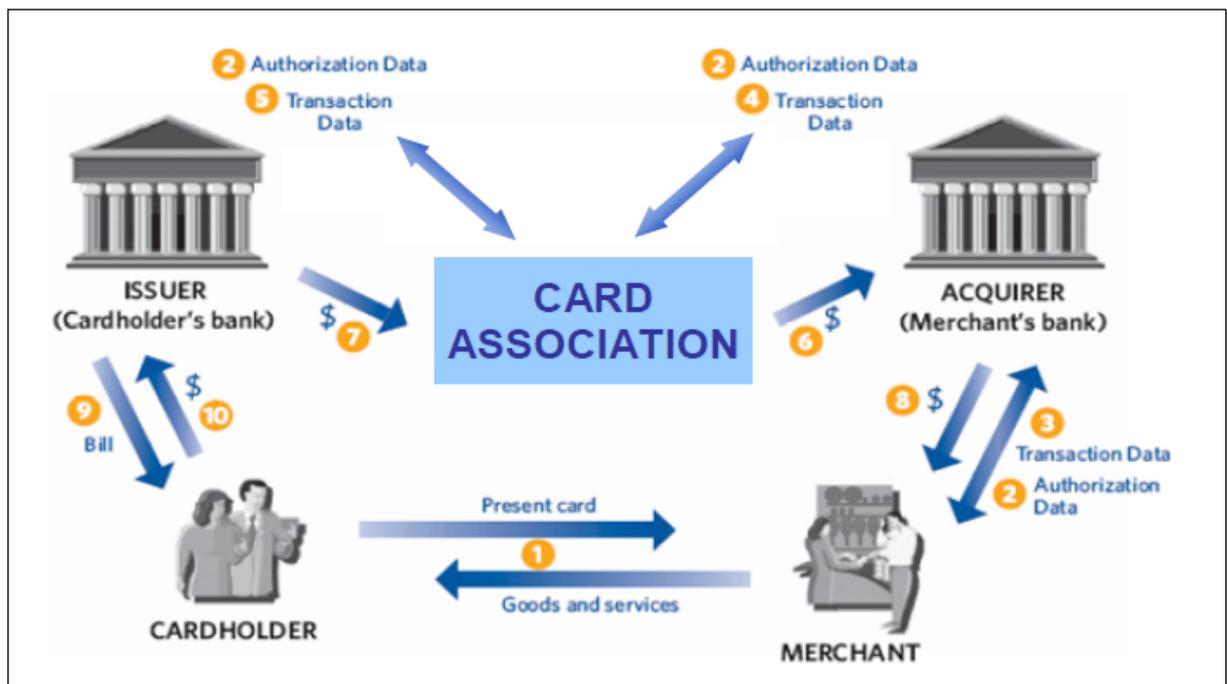


Figura 2: Modelo de pagamento típico com cartão de crédito

Fonte: Eisenmann; Thomas; Barley, "PayPal Merchant Services", 2006, p.18

1. O titular do cartão de crédito (Visa, MasterCard, ou outro) compra pelos bens ou serviços da empresa;
2. Antes da compra ser finalizada, o comerciante envia as informações de transação para o adquirente. O adquirente solicita autorização do emissor através da bandeira. Após a confirmação de que o cartão não foi roubado e que o titular do cartão está dentro dos limites de gastos, o emissor autoriza a transação;
3. O comerciante passa um registro de compensação (ou seja, uma requisição de pagamento) para o adquirente;
4. A adquirente envia o registro de compensação para a bandeira;
5. A bandeira processa o registro de compensação para preparar a liquidação financeira com o emissor e a adquirente, em seguida, encaminha o registro de compensação, para o emissor solicitar o pagamento.
6. A bandeira envia fundos para o adquirente, deduzindo a taxa de transação a ser paga a bandeira e a taxa de intercâmbio a ser paga ao emissor;

7. Ao mesmo tempo, o emissor envia os fundos para a bandeira, deduzindo a sua taxa de intercâmbio.
8. A adquirente paga o comerciante pela compra, deduzindo sua taxa de desconto (que deverá cobrir suas despesas incluindo com processamento de terceiros);
9. Ao final do ciclo mensal de faturamento, o titular do cartão recebe uma declaração do emissor, apresentando o valor total da compra realizada;
10. O titular do cartão paga a totalidade ou uma parcela da fatura.

2.1.3 PAGAMENTOS MÓVEIS

Pagamentos móveis são transações financeiras digitais efetuadas por meio de dispositivos portáteis, com ou sem uso de rede de telecomunicações móveis. Estas transações não precisam ser, necessariamente, ligadas a instituições financeiras ou bancos (DINIZ, ALBUQUERQUE e CERNEV, 2011).

Quando comparamos o pagamento móvel com o pagamento tradicional via cartão de crédito temos procedimentos semelhantes, com a única diferença sendo a de que o cliente e, possivelmente (mas não necessariamente), o comerciante utilizam dispositivos móveis para realizar uma transação. No caso da Paggo é possível encontrarmos atualmente (2012) duas possibilidades de pagamento, de celular para celular (Oi para Oi - limitados a celulares desta operadora) e de celular para POS (Oi para Cielo – limitados a transação entre esta operadora e esta adquirente).

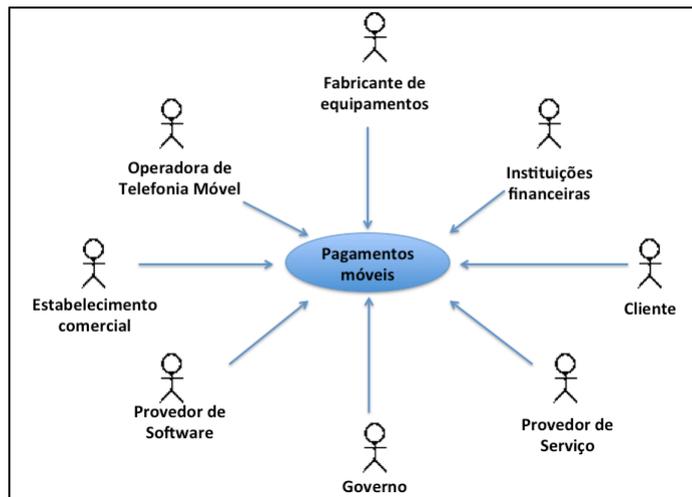


Figura 3: Principais agentes envolvidos em pagamentos móveis

Fonte: KARNOUSKOS; FOCUS, 2004, tradução nossa

Contudo, conforme ilustrado na figura 3, nota-se que existe um número de agentes muito maior atuando de forma direta para o desenvolvimento do mercado de pagamentos móveis o que, se por um lado traz benefícios evidentes como o fortalecimento da implementação de um ecossistema e arquitetura tecnológica, por outro lado pode trazer uma falta de padrão de nomenclaturas e conceitos comuns.

Fundamentalmente, por não existir um padrão único sobre o conceito de pagamento móvel adotado pelos agentes, acadêmicos e usuários, faz-se necessário explicitar o que tratamos por pagamento móvel neste estudo e quais são outras modalidades de transações existentes sobre dispositivos móveis.

DINIZ, ALBUQUERQUE e CERNEV (2011) definem, baseados em trabalhos anteriores (JENKINGS et al, 2008; LAUKKANEN et al., 2008; SHEN et al., 2007) os seguintes conceitos:

Mobile transactions: Referem-se a operações realizadas através de tecnologias e dispositivos móveis. Adicionalmente aos pagamentos móveis, inclui todo o tipo de transação móvel oferecido pela tecnologia, independente de se envolverem valores financeiros ou não.

Mobile Payment: Os pagamentos móveis incluem pagamentos efetuados ou habilitados por meio de tecnologias de mobilidade digital, através de dispositivos portáteis, com ou sem o uso de redes de telecomunicações móveis. Estes pagamentos são transações

financeiras digitais, embora não necessariamente ligados a instituições financeiras ou bancos. Existem vários modelos de pagamentos móveis que estão atualmente empregados no mundo inteiro.

Mobile Banking: Pode ser entendida como um conjunto de serviços bancários móveis, envolvendo o uso de dispositivos portáteis conectados a redes de telecomunicações que fornecem aos usuários acesso a pagamentos móveis, transações bancárias e outros serviços financeiros ligados a contas de clientes, com ou sem a participação direta das instituições bancárias tradicionais. Este conceito também pode ser considerado como o canal bancário através do qual os serviços móveis digitais são fornecidos pelas instituições a seus clientes, ou seja, integrando os conceitos de serviço e canal.

Mobile Money: O dinheiro eletrônico - sendo essencialmente digital - possui atributos relacionados com a mobilidade e portabilidade, e é equivalente a mobile-money ou mobile-cash.

Ele pode ser diferenciado de outros meios de pagamento eletrônicos (tais como cartões de crédito, cartões de débito, smart cards, etc.) por causa de sua capacidade de se replicar os atributos essenciais do dinheiro tradicional, tais como: aceitação, liquidez e anonimato.

O dinheiro móvel pode estar relacionado com carteira móvel, que se refere a um repositório digital de dinheiro eletrônico desenvolvido e implementado em dispositivos móveis, permitindo peer-to-peer (P2P transações) entre dispositivos móveis (M2M) de usuários do mesmo serviço. É semelhante a uma carteira física normal e é capaz de armazenar dinheiro e cartões de crédito e de débito.

Outra definição importante e que causa confusão é do termo *M-Commerce*, a qual pode ser definida como o desenvolvimento de e-commerce a usuários móveis. Assim, este novo tipo de e-commerce, conduzindo transações via terminais móveis, é chamado de *mobile commerce* ou *m-commerce* (WANG, et al, 2005).

Em linha com a definição dos autores, o *Mobile Payment Fórum* (2002) define *Mobile Payment* como, “[...] o processo de duas partes trocando valores financeiros utilizando um dispositivo móvel em retorno de produtos e serviços” e um dispositivo móvel é definido como “[...]um dispositivo de comunicação wireless, incluindo telefones celulares, PDA, tablet e computadores com conexão sem fio”⁹

⁹ Mobile Payment Fórum (2002), White Paper: “Enabling Secure, Interoperable and User-Friendly Mobile Payments”, December 2002; Mobile Payment definition: page 10

Este estudo se limita a analisar o que definimos aqui por *Mobile Payment*, que pode possuir, contudo, diferentes modalidades de pagamento tais como: os pagamentos efetuados entre dispositivos, os pagamentos efetuados para a empresa credora e os pagamentos intermediados por entidades autenticadoras e/ou bancárias, conforme explanado no livro *Organizações inovadoras do setor financeiro: Teoria e casos de sucesso*¹⁰ (CERNEV; DINIZ, JAYO, 2009) do qual extraímos as definições:

Especificamente sobre os pagamentos móveis, diversos são os modelos e as tecnologias adotados em todo o mundo, entretanto eles poderiam ser agrupados em três grandes grupos, em função de algumas semelhanças:

- **Pagamentos efetuados diretamente entre dispositivos** (sendo geralmente ambos móveis, mas há também o modelo fixo-móvel direto). Nesse modelo, são preferencialmente adotadas as tecnologias que permitem a comunicação direta sem contato entre os dispositivos, especialmente: Near-Field Communication (NFC), WiFi, WiMAX, Bluetooth e outras.
- **Pagamentos efetuados para a empresa credora**, a qual busca autenticação (geralmente on-line, tal como ocorre junto às operadoras de cartões de crédito) a partir das conexões de sua rede. Nesse tipo de transação, podem ser usadas tanto as redes de comunicação celular (2,5G e 3G em diante, especialmente SMS e WAP) quanto redes de banda larga sem fio (WiFi e WiMAX), possivelmente com acesso à internet. Não raras vezes, os dispositivos de ponto-de-venda (POS) são convenientemente inseridos na topologia do serviço prestado.
- **Pagamentos intermediados por entidades autenticadoras e/ou bancárias**. Nessa modalidade de pagamentos móveis, o ponto central do processo é uma entidade, que pode ser uma instituição bancária, financeira ou acreditadora de transações, ou mesmo uma organização que propicie um conjunto desses atributos.

Atualmente, as soluções utilizadas pela Paggo podem se valer de dois tipos de dispositivos móveis: do tipo POS da empresa Cielo (com conexão 3G, EDGE ou GPRS) e aparelhos celulares da Oi. Somente com a rede da Cielo, a Paggo conta com um milhão e seiscentos mil estabelecimentos comerciais habilitados para transacionar pagamentos

¹⁰ Este livro é uma coletânea de artigos escritos na forma de capítulos por diferentes autores. A referida obra encontra-se em nossa referência (número 29), onde os autores que compilaram a obra são citados.

móveis via POS existente¹¹, ainda que o serviço por enquanto esteja limitada aos usuários da operadora Oi.

Desta forma pretendemos limitar as variantes de tecnologia e modelagem de negócio deste estudo ao escopo de serviços prestados pela Paggo.

Entendemos portanto que ao abordarmos pagamentos móveis neste estudo, estamos tratando de um processo onde duas partes trocam valores financeiros através de dispositivos móveis, ou um móvel e um fixo, em retorno de produtos e serviços. O fato dos pagamentos da Paggo serem realizados através de equipamento celular e não outro dispositivo móvel reside única e exclusivamente de uma característica que se baseia no fato da empresa tirar proveito da ampla base de assinantes da Oi, os quais já contam com SIM Card apto a realizar tal tipo de transações.

2.1.3.1 SOLUÇÕES DE PAGAMENTOS MÓVEIS

Soluções de pagamentos móveis podem assumir contextos com diferentes formatos com relação a pagamento e tecnologias adotadas. Essa combinação de possibilidades é muito variada e em geral são definidas em função da entidade que está proporcionando o suporte financeiro: um banco, uma operadora móvel, uma companhia pública ou privada, ou até mesmo um consórcio (TOMA, 2012), mas pode-se classificar a existência de três modelos de pagamentos móveis como base de pagamentos: baseado numa conta bancária, baseado em cartão de crédito e baseado em uma conta de telefonia (LIM, 2007).

A. PAGAMENTOS MÓVEIS BASEADO EM CONTA BANCÁRIA

Tanto bancos como operadoras de telefonia possuem milhões de clientes isoladamente. Se ambos colaborarem para prover uma solução de pagamentos móveis poderá existir uma situação de ganha-ganha para as duas indústrias. Neste modelo, a conta bancária está atrelada a um número de telefone celular do cliente. Quando o cliente realiza uma transação com o estabelecimento comercial através de um pagamento móvel,

¹¹ Vide Anexo 1

a conta bancária do cliente é debitada e o valor creditado na conta do estabelecimento comercial (CARR, 2007).

B. PAGAMENTOS MÓVEIS BASEADO EM CARTÃO DE CRÉDITO

No modelo de *Mobile Payment* baseado em cartão de crédito, o número do cartão de crédito é atrelado ao número do cartão telefônico do cliente. Quando o cliente realiza uma transação de *Mobile Payment* com o estabelecimento comercial, a operadora de cartão de crédito será cobrada e o valor creditado na conta do estabelecimento comercial. A solução baseada em cartão de crédito traz consigo a desvantagem de limitar a sua utilização apenas aos clientes que possuam um cartão de crédito, o qual necessita de uma aprovação prévia de crédito, sendo este número muito inferior ao número de telefones celulares e mesmo de contas bancárias em qualquer país, limitando assim o número potencial de transações de pagamentos móveis. (CARR, 2007).

C. PAGAMENTOS MÓVEIS BASEADO EM CONTA DE TELEFONIA

Os clientes podem realizar pagamentos aos estabelecimentos comerciais utilizando seu telefone celular e serem cobrados na fatura de ser telefone celular. O cliente então paga sua conta diretamente a operadora de telefonia móvel (ZHENG e CHEN, 2003). Esta transação poderá ser classificada como débito (em recarga pré-paga) ou crédito (para pós-pagamento) (CARR, 2007).

2.1.3.2 TECNOLOGIAS PARA PAGAMENTOS MÓVEIS

Como descrito anteriormente, existem diversas maneiras de se implementar transações de pagamentos móveis. Os usos mais comuns são através de soluções residentes no próprio aparelho celular (SMS, USSD, WAP/GPRS, entre outros) ou então em solução residente no SIM card do cliente. Existe ainda uma outra possibilidade, através de modelos em NFC, sobre a qual existe extensa discussão e várias iniciativas (CARR, 2007).

No caso da Paggo, especificamente, a solução está residente no SIM Card dos clientes Oi. No caso da entrada de novas operadoras, haverá portanto a necessidade de troca de SIM Card dos usuárioss antigos.

A. SHORT MESSAGE SERVICE (SMS)

Serviço de mensagem de texto que permite mensagens curtas (140-160 caracteres) que podem ser transmitidas de um telefone celular. Estas mensagens curtas são armazenados e enviados por centros de SMS através de canal de acesso diferente do canal de voz (VALCOURT, ROBERT e BEAULIEU, 2005). O SMS pode ser usado para fornecer informações sobre o status de sua conta no banco (informativa) ou pode ser usado para transmitir instruções de pagamento a partir do telefone (transacional).

B. USSD – UNSTRUCTURED SUPPLEMENTARY SERVICES DELIVERY:

O USSD é uma tecnologia única ao GSM. Ela é uma funcionalidade construída dentro do padrão GSM para suportar a transmissão de informação sobre os canais de sinalização da rede GSM. O USSD fornece uma sessão baseada em comunicação, permitindo uma variedade de aplicações. A diferença entre o USSD e o SMS é que a primeira funciona com tecnologias de sessão orientada, transação-orientada enquanto o SMS é uma tecnologia de armazena e envia (*store-and-forward technology*). Tempos de resposta de resposta para aplicações interativas são mais curtos para o USSD do que para o SMS.

C. WAP/GPRS

O *General Packet Radio Service* (GPRS) é um serviço móvel de dados disponíveis para os usuários GSM. GPRS fornece comutação de pacotes de dados para redes GSM e permite que serviços como o *Wireless Application Protocol* (WAP), *Multimedia Messaging Service* (MMS), e serviços de Internet como e-mail e acesso à World Wide Web em telefones celulares.

D. PHONE-BASED APPLICATION (J2ME/BREW)

O aplicativo *client m-payment* pode residir no telefone celular do cliente. Esta aplicação pode ser desenvolvida em Java (J2ME) para telefones celulares GSM e em *Binary Runtime Environment for Wireless* (BREW) para telefones móveis CDMA. Personalização dos telefones pode ser feita “*over-the-air*” (OTA).

E. SIM-BASED APPLICATION

O módulo de identidade do assinante (SIM) usado em celulares GSM é um smart card, ou seja, é um pequeno *chip* com poder de processamento (inteligência) e memória. As informações contidas no SIM pode ser protegidas usando algoritmos de criptografia e chaves. Isso faz com que aplicações em SIM relativamente mais seguras do que os aplicativos clientes (*client applications*) que residem no telefone celular (*Card Technology*, 2007). Além disso, sempre que o cliente adquire um novo aparelho basta inserir o SIM Card no novo telefone. Se o aplicativo estiver no celular, o novo aparelho tem que ser personalizado novamente.

F. NEAR FIELD COMMUNICATION (NFC)

O NFC é a união do cartão inteligente sem contato (RFID) e um telefone celular. O telefone móvel pode ser utilizado como um cartão sem contato. O NFC permite que telefones atuem como etiquetas RFID ou leitores. Isso cria oportunidade de fazer aplicações inovadoras, especialmente na emissão de bilhetes e cupons (ONDRUS e PIGNEUR, 2007).

G. DUAL CHIP

Geralmente o aplicativo de pagamentos móveis é integrado no cartão SIM, os quais são, normalmente, comprados em grandes quantidades por empresas de telecomunicações para, em seguida, serem personalizados para o uso antes da venda. Se o

provedor de pagamentos móveis tem que inserir um aplicativo de pagamento móvel no cartão SIM, isto deve ser feito em colaboração com a operadora de telecomunicações (dona do SIM). Para evitar isso, os telefones dual chip tem dois slots, um para um cartão SIM (telefonia) e outro para um cartão com chip de pagamento. As instituições financeiras preferem esta abordagem pois eles podem exercer total controle sobre o chip e o processo de pagamento móvel (KARNOUSKOS e FOKUS, 2004). Contudo, os clientes teriam de investir em aparelhos celulares dual chip.

H. MOBILE WALLET

Um aplicativo (*software*) de pagamento móvel, que reside no telefone celular com detalhes do cliente (e os dados bancários sua conta ou informações de cartão de crédito) o qual lhe permite fazer pagamentos usando o telefone celular é chamado de “*Mobile Wallet*” (uma carteira móvel). Os clientes podem possuir vários instrumentos de débito ou crédito em uma única carteira. Várias implementações de carteiras específicas de empresas (proprietárias), estão em uso no mundo.

2.1.4 ARQUITETURA GENÉRICA PARA *MOBILE PAYMENT*

O modelo de pagamento típico de *Mobile Payment* é demonstrado de maneira simplificada na figura abaixo. No caso de estruturas verticalizadas, como adotado em alguns países da África, a operadora de telecomunicações assume o papel e responsabilidades dos bancos, adquirentes autorizadas e terceirizam o processamento das transações (pela qual também é responsável)

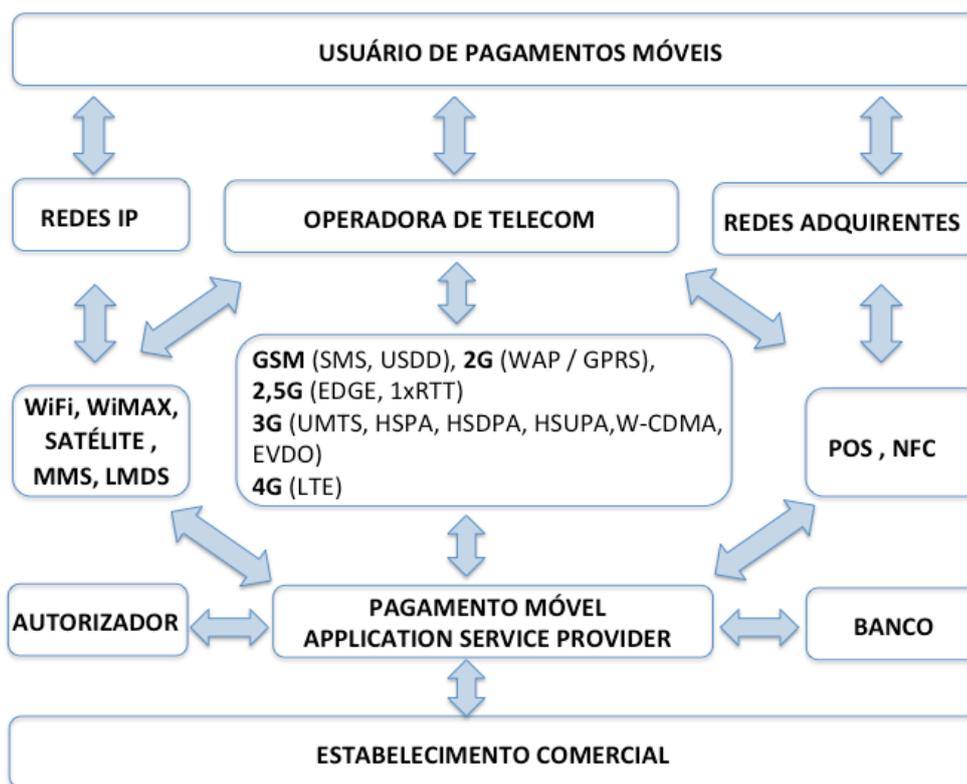


Figura 4: Modelo genérico para aplicação de serviço M-Payment por um provedor

Fonte: Adaptado de Mahil Carr, *Mobile Payment Systems and Services: An Introduction*, pag 6

2.1.5 DEFINIÇÃO DE *MOBILE PAYMENT* ADOTADA NESTE ESTUDO

Entendemos portanto que ao abordarmos pagamentos móveis neste estudo, estamos tratando de um processo onde duas partes trocam valores financeiros através de dispositivos móveis, ou um móvel e um fixo, em retorno de produtos e serviços¹².

O fato dos pagamentos efetuados via Paggo serem realizados através de equipamento celular e não outro dispositivo móvel reside única e exclusivamente de uma característica baseada no fato da empresa tirar proveito da ampla base de assinantes da Oi, os quais já contam com SIM Card apto a realizar tal tipo de transação.

¹² Atualmente, as soluções utilizadas pela Paggo podem se valer de dois tipos de dispositivos móveis: do tipo POS da empresa Cielo (com conexão 3G, EDGE ou GPRS) e aparelhos celulares da Oi. A transação pode ocorrer também entre um dispositivo móvel (aparelho celular Oi) e um dispositivo fixo da Cielo (POS).

Contudo, como a solução da Paggo utiliza aplicativo residente no SIM Card dos clientes, no caso da entrada de novas operadoras, haverá a necessidade de troca de SIM Card dos usuários antigos destas operadoras.

O modelo de *Mobile Payment* adotado pela Paggo está baseado em cartão de crédito, cujo número é atrelado ao número do cartão telefônico do cliente. Contudo, a empresa sinaliza sua pretensão de lançar modalidades que não necessitem de aprovação de crédito, como contas pré-pagas, visando ampliar a penetração de seu serviço na base de clientes¹³.

Somente com a rede da Cielo, a Paggo conta com um milhão e seiscentos mil estabelecimentos comerciais habilitados para transacionar pagamentos móveis via POS existente¹⁴, ainda que o serviço por enquanto esteja limitada aos usuários da operadora Oi.

Isto exposto, pretendemos limitar as variantes de tecnologia e modelagem de negócio deste estudo ao escopo de serviços prestados pela Paggo atualmente.

¹³ Vide Anexo 1

¹⁴ Vide Anexo 1

2.1.6 EXEMPLO DE APLICAÇÃO DE MOBILE PAYMENT: CASO M-PESA

2.1.6.1 RELEVÂNCIA DO CASO M-PESA:

O caso M-PESA é emblemático dado não apenas sua disruptura tecnológica ao introduzir o serviço de pagamentos móveis em larga escala no Quênia, mas também devido a proporção e abrangência da adoção do serviço e seu impacto socioeconômico ao país. Um extrato de documento produzido pelo World Bank em 2011¹⁵ apresenta resumidamente a relevância que o caso possui para o desenvolvimento econômico do Quênia e de sua abrangência única nos serviços de pagamento móvel no mundo:

O sucesso fenomenal do sistema de Mobile Payment M-PESA é o exemplo clássico de (dentro do sector privado, neste caso) provisionamento de um serviço extremamente necessário às pessoas pobres no Quênia - a capacidade de transferir pequenas quantias de dinheiro para pessoas em áreas remotas a um baixo custo. Desenvolvido sobre uma plataforma de telefonia móvel, a M-PESA endereçou este nicho, permitindo aos clientes enviar e guardar dinheiro através de uma interface simples. O serviço tem sido um sucesso estrondoso. Lançado em 2007, o número de assinantes ultrapassou 9 milhões ao final de 2009. Números recentes indicam que o M-PESA lida com \$ 320 milhões de transferências P2P (pessoa para pessoa) por mês, ou cerca de 10 por cento do PIB do Quênia, em uma base anualizada (CHUHAN-POLE e ANGWAFO, 2011, tradução nossa).

Outros inúmeros autores também fazem referência a este caso dado seu espantoso sucesso e quantidade de usuários do sistema:

M-PESA é um meio de pagamento eletrônico para pequenos valores e loja (monetária) que é acessível a partir de telefones celulares normais. Ela tem vivido um crescimento excepcional desde a sua introdução pela operadora de telefonia móvel Safaricom no Quênia, em Março de 2007. O sistema já foi adotado por 14 milhões de clientes (correspondente a 68 por cento da população adulta do Quênia) e processa mais transações no mercado interno do que Western Union faz globalmente. O Sucesso M-PESA no mercado pode ser interpretado como a interação de três conjuntos de fatores: (i) Condições preexistentes no país que tornaram o Quênia um ambiente propício para uma implantação bem sucedida de

¹⁵ Yes Africa Can – Success stories from a dynamic continent, World Bank, 2011

Mobile Money, (ii) um serviço com design inteligente que facilitou a rápida adoção capturando cedo os efeitos de rede, e (iii) uma execução da estratégia de negócios que ajudou a M-PESA capturar rapidamente uma massa crítica de clientes, evitando assim os efeitos adversos do ovo e da galinha (mercado de dois lados) os problemas que afligem a novos sistemas de pagamento (MAS e RADCLIFFE, 2011, tradução nossa).

2.1.6.2 HISTÓRICO E UTILIZAÇÃO DO SERVIÇO:

O histórico do serviço desenvolvido em 2007 pela Vodafone e lançado comercialmente pela filial Queniana da empresa é descrito por MAS e RADCLIFFE (2011) da seguinte forma:

A M-PESA foi desenvolvida pela operadora de telefonia móvel Vodafone e lançada comercialmente pela sua filial queniana Safaricom em março 2007. M-PESA ("M" para Mobile e "PESA" para dinheiro em suaíli) é um sistema de pagamento eletrônico e loja de valores (monetários) que é acessível através do telefone celular. Para acessar o serviço, os clientes devem primeiro se registrar em um ponto de venda autorizado M-PESA.

Já o sistema de utilização dos valores é descrito por EIJKMAN, KENDALL e MAS (2010) de modo que:

Uma vez feito o depósito do dinheiro pelos clientes M-PESA em suas contas, seu valor é armazenado como "e-float" - uma forma de valor eletrônico emitido pela Safaricom - até que eles estejam prontos para usá-lo em transferências de dinheiro, compra de créditos de celular (*airtime*), ou fatura pagamento de contas .

‘Desmaterializar’ o dinheiro em e-float oferece benefícios em termos de segurança (reduzindo risco de roubo ou perda), conveniência (menos volume, mais fácil de enviar dinheiro remotamente, menores custos de transporte, permite realizar a recarga e pagar contas do telefone) e privacidade. A proposição de valor fundamental para os clientes é que a M-PESA lhes permite enviar dinheiro de forma rápida e barata para os parceiros de negócios distantes, amigos ou parentes, uma necessidade comum no Quênia, onde muitas famílias possuem membros que trabalham em áreas urbanas.

A descrição do modelo de negócio é complementado novamente por MAS e RADCLIFFE (2011):

[...] A conta de dinheiro eletrônico fica vinculada ao número de telefone e acessível através de aplicativo residente no cartão SIM do celular. Os clientes podem depositar e retirar dinheiro de/para suas contas e também trocar dinheiro por valor eletrônico em uma rede de lojas de varejo (muitas vezes referido como agentes). A Safaricom paga uma taxa a estas lojas por cada vez que são trocadas essas duas formas de liquidez em nome dos clientes. Uma vez que os clientes têm dinheiro em suas contas, eles podem usar seus telefones para transferir fundos para outros usuários M-PESA e até mesmo para usuários não registrados, pagar contas e comprar créditos de telefonia móvel. Todas as transações são autorizadas e gravadas em tempo real usando SMS seguros¹⁶ e são limitadas a um valor em torno de US\$ 800.

Após três anos de operação, a M-PESA já atingia a marca de 10 milhões de clientes e ao final de 2011 já provia serviços a 14 milhões de clientes, sendo a maioria clientes ativos. Estes números correspondiam a 81% da base de clientes da Safaricom e 68% da população adulta do Quênia. (MAS e RADCLIFFE, 2011)

Ainda segundo MAS e RADCLIFFE (2011), outros números relevantes foram apresentados pela empresa Abril de 2011:

- 28.000 lojas de varejo onde os usuários da M-PESA podem realizar operações de “cash-in” e “cash-out”, dos quais quase a metade estão localizados fora dos centros urbanos;
- US\$ 415 milhões em transferências em pessoa-a-pessoa (P2P) por mês. Em uma base anual, isso é equivalente a cerca de 17% do produto interno bruto (PIB) queniano. Contudo, apesar do número de transações por cliente ter se mostrado uma tendência crescente, elas ainda permanecem muito baixas, provavelmente ainda na ordem de duas transações P2P por mês.

¹⁶ O autor optou por manter o texto inalterado do original, contudo, por definição SMS não é um mecanismo seguro. O artigo de MAS e REDCLIFFE (2011) não menciona utilização de mecanismos adicionais como criptografia, por exemplo, utilizadas em conjunto com o SMS que garantam esta segurança conforme descrita no texto.

- O valor médio das transações de transferência P2P é de cerca de US\$ 33, mas a Vodafone tem afirmado que metade das transações ocorrem com um valor menor do que US\$ 10.
- US\$ 94 milhões de receita anual no ano fiscal de 2010. Isto equivale a 9% das receitas da Safaricom.
- Existem pelo menos 27 empresas que utilizam a M-PESA para distribuição de pagamentos. A própria Safaricom utilizou-a para distribuir dividendos de suas ações para 180.000 acionistas individuais que optaram por receber seus dividendos em suas contas M-PESA, de um total de 700.000 acionistas.
- Desde o lançamento da função de pagamento de contas em março de 2009, existem pelo menos 75 empresas que utilizam o M-PESA para receber os pagamentos de seus clientes. Seu maior usuário é a empresa concessionária de energia elétrica, que atualmente recebe de cerca de 20% de seus um milhão de clientes através do sistema da M-PESA.
- Pelo menos dois bancos (Family Bank e Kenya Commercial Bank) estão utilizando a M-PESA como um mecanismo para que seus clientes renegociem o pagamento dos empréstimos ou retirar fundos de suas contas bancárias.

Em maio de 2010, o Equity Bank e a M-PESA anunciaram uma joint venture, a MKESHO, que permite aos usuários M-PESA movimentar dinheiro entre sua carteira móvel (*mobile wallet*) M-PESA e uma conta atrelada a juros do Banco. Ainda que centenas de milhares de clientes tenham aberto uma conta M-KESHO, apenas uma fração delas estão sendo usadas ativamente e ainda não está claro o quão agressivamente o Equity Bank e a Safaricom estão promovendo conjuntamente esta marca.

De qualquer maneira, os fatos apresentados acima demonstram o enorme potencial que o *Mobile Money* pode representar às operadoras de telefonia celular e novos cenários que poderão vir a ganhar espaço no futuro.

2.1.6.3 MODELO DE NEGÓCIO

No ano de 2009, quando a empresa ainda contava com 6,5 milhões de clientes e uma adição de 11.000 novos clientes por dia, além de uma movimentação de US\$ 10 milhões em transações diárias nos 9.000 agentes distribuidores (estabelecimentos credenciados), a empresa ainda não havia se tornado rentável segundo Michael Joseph, CEO da empresa¹⁷.

No mesmo ano, ao se analisar os valores transacionados aos volumes movimentados por bancos locais, ficou evidente que o modelo de negócio M-PESA não veio para substituir serviços bancários existentes e sim para preencher um nicho de mercado onde ela possui uma estrutura que traz benefícios não encontrados pelo sistema de pagamentos tradicionais.

	RTGS	ACH	ATM	MOBILE
Valor por dia (Bilhões KSh)	66,3	8,5	1,0	0,1
Transações por dia (mil)	1,0	39,2	180,2	107,2
Valor por transação (milhões KSh)	64,67	0,216	0,006	0,003

Tabela 1: Transações financeiras diárias, Out 2007 - Set 2008

Fonte: Banco Central do Quênia, apresentação realizada na conferência “Banking & Payment Technologies East Africa” em Fevereiro de em Nairobi.

A tabela acima demonstra que o volume de transações efetuadas entre bancos sob métodos de liquidação bruta em tempo real (Real Time Gross Settlement, ou RTGS) era, em 2008, cerca de 663 vezes maior do que o valor diário transacionado através da M-PESA. Por outro lado, a transação média móvel era de cerca de uma centena de vezes menor do que a transação média com cheque (Automated Clearing House, ou ACH), e até mesmo quando comparada ao valor médio de transações em caixas automáticos (ATM) representava apenas a metade do valor (JACK e SURI, 2011). Desta forma a

¹⁷ ITU: [M-Pesa still not profitable, despite high growth rate- Safaricom CEO \(Kenya\)](#) . Acessado em 18/12/2012

introdução do serviço M-PESA também não proporcionou preocupação imediata aos agentes de meios de pagamento locais, os quais apresentavam dificuldades em termos de custos para o atendimento da população rural do Quênia.

MAS e RADCLIFFE (2011) detalham o modelo das receitas da empresa conforme exposto abaixo :

- a. Registro do cliente e depósitos são livres;
- b. Clientes pagam então uma taxa fixa de aproximadamente 35 centavos de dólar americano para transferência P2P (pessoa a pessoa) e pagamento de contas;
- c. 30 centavos de dólar americano para saques (em transações de valor inferior a 30 dólares);
- d. 1,1 centavos de dólar americano para consulta de saldos.

As contas correntes individuais são mantidas em um servidor de propriedade e gestão da Vodafone, mas é a Safaricom quem realiza o depósito do valor total dos saldos de seus clientes em conta conjunta em dois bancos regulamentados.

A Safaricom lida com as questões relativas a estas contas e é responsável pelo gerenciamento das contas da M-PESA, mas o valor nas contas é totalmente amparado por depósitos de alta liquidez em bancos comerciais.

Os clientes não recebem juros sobre o saldo em suas contas M-PESA. Em vez disso, os juros são depositados em um fundo sem fins lucrativos controlado pela Safaricom. O objetivo destes fundos, contudo, ainda não foi definido.

Nos últimos anos a empresa continua apresentando expansão em seus negócios através de parceria estratégicas, a exemplo desta com supermercados e instituições financeiras:

CLIENTES PODERÃO PAGAR POR SEUS PRODUTOS ATRAVÉS DO SERVIÇO M-PESA.

[...] Em um marco que está desenhando a redefinição da experiência de compra, os quenianos podem agora pagar por seus produtos em supermercados que utilizam o serviço M-PESA.

Apelidado de ‘Nunua na’ M-PESA, o novo serviço pode ser apreciado por mais de 12 milhões de clientes M-PESA e está inicialmente disponível em todos os estabelecimentos da rede de supermercado Uchumi e Naivas em todo o país. Isto segue a assinatura dos acordos de parceria entre a empresa líder de telecomunicações Safaricom e os supermercados Uchumi e Naivas (Press Release Safaricom, Nairobi, 22 de outubro de 2010¹⁸, tradução nossa).

MOVER PARA FACILITAR AS COMPRAS ONLINE E COMPRA DE BENS E SERVIÇOS

[...] A empresa de comunicação integrada Safaricom lançou um novo serviço que permite aos clientes M-PESA transferir dinheiro de suas contas para um cartão Visa pré-pago.

Isto segue uma parceria entre Safaricom e o Banco I&M assinado hoje na sede da Safaricom. Através deste acordo, os usuários M-PESA agora serão capazes de transferir seu M-PESA para o M-PESA PrePay Safari Card, um cartão co-branded Visa internacional com o Banco I&M (Press Release Safaricom, Nairobi, 8 de fevereiro, 2011, tradução nossa¹⁹)

OS SERVIÇOS M-PESA SE TORNAM GLOBAIS ATRAVÉS DA ALIANÇA COM A WESTERN UNION.

Os 13.5 milhões de assinantes M-PESA podem agora receber transferências internacionais de dinheiro de 45 países e territórios em todo o mundo

[...]13,5 milhões de clientes Safaricom M-PESA podem agora receber transferências internacionais de dinheiro de 45 países e territórios, graças a um acordo entre Western Union e Safaricom.

Utilizando qualquer um dos 80 mil agentes locais da Western Union em todo o mundo, incluindo os EUA, Canadá, Itália e Reino Unido, os clientes poderão de forma simples e conveniente enviar o dinheiro direto para a "carteira móvel" M-PESA de seus amigos ou familiares.

Este é o maior acordo do gênero no mundo, nenhuma outra operadora do Quênia pode receber dinheiro de tantos países diferentes[...]

¹⁸ Disponível em <http://www.safaricom.co.ke/about-us/media-centre/press-releases?layout=edit&id=426>, acessado no dia 18/12/2012.

¹⁹ ²⁷ Disponível em <http://www.safaricom.co.ke/about-us/media-centre/press-releases?layout=edit&id=427>, acessado em 18/12/2012.

[...] O serviço será recebido por milhares de quenianos que trabalham no exterior. De acordo com o Banco Central do Quênia, os quenianos que vivem fora de seu país de origem enviaram US\$ 642 milhões para o Quênia em 2010 - um aumento ante os US\$ 609 milhões enviados para casa em 2009 (Press Release, Nairobi, Quênia, março, 2011²⁰).

2.1.6.4 RESULTADOS DA M-PESA EM 2012²¹

Os serviços da M-PESA apresentam um crescimento significativo quando comparado a outras linhas de negócio da companhia, ficando atrás apenas do crescimento de receitas advindas dos serviços de voz. Isso demonstra a importância e proporção que o negócio de pagamentos móveis atingiu, representando 18% das receitas totais da Safaricom e mais de 26% do total das novas receitas geradas pela companhia.

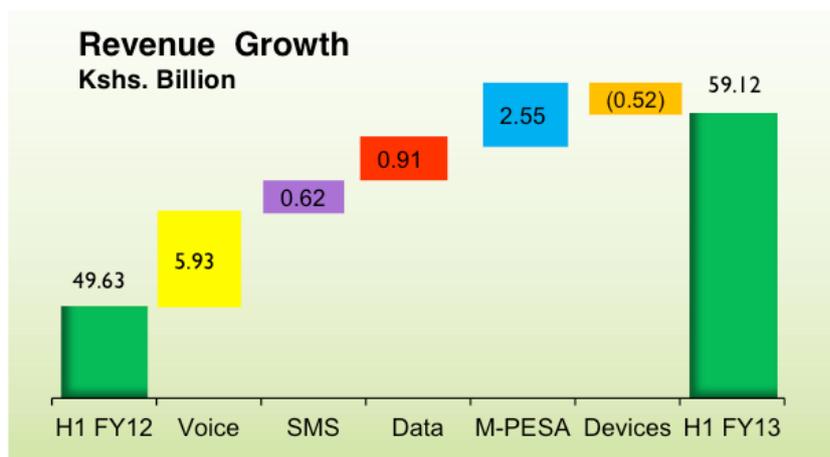


Gráfico 1: Crescimento das Receitas Totais por linha de serviço

Fonte: Reporte de Resultados da Empresa ano 2012

O número de clientes do serviço, conforme demonstra o gráfico 2 abaixo, também vem apresentando aumento significativo da base ao longo dos últimos anos,

²¹ Todos os dados relativos ao item 3.3.4 foram extraídos do último relatório de desempenho publicado pela empresa, disponível em seu website em: http://www.safaricom.co.ke/images/Downloads/Resources_Downloads/Half_Year_2012-2013_Results_Presentation.pdf?itembanner=31, relatório acessado em 18/12/2012.

embora em uma intensidade bem menor do que nos primeiros anos do serviço. Entre o primeiro semestre de 2011 e primeiro semestre de 2012 a base apresentou crescimento de cerca de 9%, enquanto o crescimento projetado um para o primeiro semestre de 2013 é de +2,4% em relação ao mesmo período de 2012, representando uma desaceleração ou maturação da base de clientes do serviço.

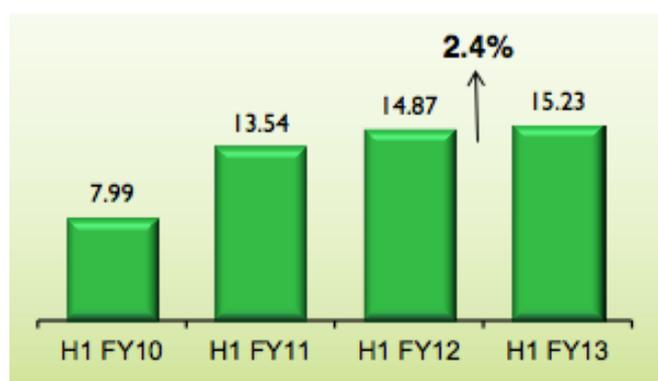


Gráfico 2: Crescimento da Base de Clientes M-PESA (em milhões de clientes)

Fonte: Reporte de Resultados da Empresa ano 2012

Contudo, ao analisarmos o crescimento das receitas deste serviço ano a ano, nota-se um crescimento superior a 32% no último período. Este crescimento se deve sobretudo ao incremento de usuários ativos em 30 dias e também do número de transações realizadas.

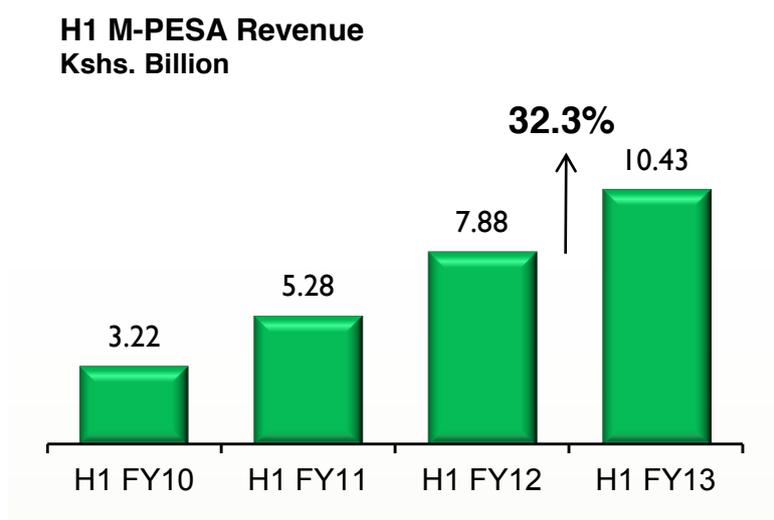


Gráfico 3: Crescimento das Receitas de Pagamentos Móveis – M-PESA

Fonte: Reporte de Resultados da Empresa ano 2012

O número de estabelecimentos comerciais também apresentou um crescimento de 6.000 novos estabelecimentos no último ano, atingindo a marca de 45.540 estabelecimentos comerciais aptos a transacionar com M-PESA.

Em setembro de 2012 foram registrados depósitos totais de Kshs\$ 69 bilhões via agentes (estabelecimentos) e transações comerciais de pagamento entre clientes M-PESA totalizaram Ksh\$ 80 bilhões no mês, o que corresponde a 31% do PIB do país.

2.2 CONCEITUAÇÃO TEÓRICA:

Uma vez levantadas as informações sobre pagamentos móveis, suas características e sobre a iniciativa da Paggo no Brasil, nos deparamos com a necessidade de confrontamos estas informações com as diferentes teorias pesquisadas que nos servissem de base para avaliação dos atributos fundamentais de uma implementação de inovação tecnológica deste porte.

Assim, selecionamos teorias em linha com dois tipos de fatores críticos sobre o negócio, evidenciados nas entrevistas em profundidade com os executivos da Paggo:

- Fatores relacionados à inovação tecnológica;
- Fatores relacionados à questões organizacionais e de governança.

Desta forma selecionamos teorias referentes à inovação tecnológica como as teorias da economia da informação de SHAPIRO e VARIAN (1999) e do *framework* de inovação em meios de pagamento de CHAKRAVORTI e KOBOR (2003). Além destas, confrontamos teorias para análise da governança da empresa em função da evolução de seu serviço de pagamento móvel (TIWANA, KONSZYNSKI e BUSH, 2010) e da adequação das ferramentas para a tarefa (CHRISTENSEN; OVERDORF, 2000).

Outras teorias, como por exemplo a do “*Mercado de Dois Lados*” (CAILLAUD e JULLIEN, 2003; ROCHET e TIROLE, 2003) foram utilizadas para fundamentar o contexto da Paggo e ambiente em que ela se encontra, sem que contudo estas teorias fossem utilizadas para avaliar atributos básicos em iniciativas de *Mobile Payment*. A análise destas teorias fugiria do propósito desta dissertação e tornaria o escopo do trabalho muito amplo, sendo contudo uma oportunidade para estudos futuros.

2.2.1 TEORIAS RELACIONADAS AO MERCADO DE DOIS LADOS:

Iniciamos nossa conceituação teórica abordando um aspecto do mercado onde a Paggo está inserida, denominado por acadêmicos como o mercado de dois lados e pela indústria como o “dilema do ovo e da galinha”.

Embora esta teoria não esteja diretamente relacionada ao caso da Paggo, motivo pelo qual a mesma não fará parte de nosso modelo teórico de avaliação – o que ampliaria demais o escopo e fugiria do propósito deste estudo – torna-se relevante explicitar este fenômeno dado que ele permeia todos os participantes de qualquer sistema de meio de pagamento.

De acordo com CHAKRAVORTI e ROSON (2005):

Mercados de dois lados são definidos como uma plataforma que fornece bens e serviços a dois tipos de usuários finais distintos onde a plataforma tentará definir o preço para cada tipo de usuário final de modo a "colocar os dois lados a bordo."

Da mesma forma CAILLAUD e JULLIEN (2003) defendem que este é um efeito causado por exterioridades indiretas de rede :

Exterioridades indiretas de rede dão origem ao problema do "ovo e da galinha": para atrair compradores, o intermediário deve ter uma base grande de vendedores cadastrados, mas estes estarão dispostos a se registrar apenas se esperarem que muitos compradores aparecerão.

Rochet e Tirole (2003) sugerem vários exemplos de mercados de dois lados como as páginas amarelas (os anunciantes e usuários), Adobe Acrobat (criadores de documentos e leitores), e redes de televisão (telespectadores e anunciantes).

Em um mercado de dois lados é melhor possuir (pelo menos) dois participantes distintos que se beneficiem de uma plataforma comum (ROCHET e TIROLE, 2003)

Segundo ROCHET e TIROLE (2003), um mercado de dois lados possui uma característica importante:

[...] são caracterizadas pela presença de dois lados distintos cujo benefício final resulta da interação através de uma plataforma comum. Os proprietários de plataformas ou patrocinadores dessas indústrias devem abordar o famoso 'problema do ovo de da galinha' e ter o cuidado de 'ouvir os dois lados a bordo'.

Da mesma forma podemos definir o ambiente de meios de pagamento como um *mercado de dois lados*, onde portadores de cartões (de crédito ou débito) tenderão a adotar mais este sistema caso haja uma grande rede de aceitação de estabelecimentos comerciais cadastrada, enquanto que os estabelecimentos comerciais tenderão a adotar mais os cartões como forma de pagamento conforme haja uma grande base de usuários que o utilizam como forma preferencial de pagamento.

Embora este problema já tenha sido superado pelos agentes de cartões de crédito no Brasil, este será um problema a ser enfrentado por empresas que começam a adotar novos sistemas de pagamento, como o *Mobile Payment*, razão pela qual achamos relevante conceituarmos este fenômeno – ainda que ele seja um fenômeno indireto.

2.2.2 TEORIAS RELACIONADAS À ECONOMIA DA INFORMAÇÃO:

A tecnologia pode mudar, mas não os princípios da economia (SHAPIRO e VARIAN, 1999).

Em uma economia da informação é possível verificarmos efeitos definidos por SHAPIRO e VARIAN (1999) como “**exterioridades de rede**”, uma característica econômica fundamental de redes virtuais e reais, as quais ocorrem quando o valor de um produto ou serviço para um usuário depende de quantos outros usuários existem. Exemplos deste tipo de efeito são os serviços de telefonia, internet, e-mails e, em nosso caso, pagamentos móveis.

SHAPIRO e VARIAN (1999) afirmam que existe um determinado período de tempo para que as empresas possam para tirar proveito de suas vantagens competitivas e se tornarem vencedoras e que, após um certo período de tempo, um efeito denominado **feedback positivo** passa a acontecer, reforçando a exterioridade da rede.

A lógica que prevalece é a de que em se mantendo constante todas as outras variáveis, é melhor estar conectado a uma grande rede ao invés de estar conectado a uma pequena rede.

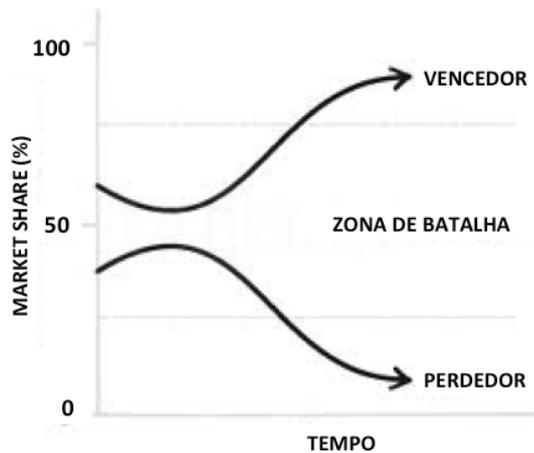


Figura 5: Representação do efeito de Feedback Positivo

Fonte: SHAPIRO; VARIAN, 1999. *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy*.

A dinâmica do **feedback positivo** é motivada pelo desejo dos usuários em optar pela modelo ou padrão que vai permanecer no mercado. Como resultado, o mais forte fica cada vez mais forte, e o mais fraco assume a posição de perdedor.

Conforme o número de usuários de uma rede vai aumentando, os custos de mudanças de um modelo para outra passam a ser substanciais e o usuário se depara com um efeito de **lock-in**, inibindo assim a mudança dos usuários para outro serviço de oferta semelhante.

2.2.3 INOVAÇÕES EM MEIOS DE PAGAMENTO

Alguns estudos tratam especificamente das inovações em meios de pagamento. CHAKRAVORTI e KOBOR (2003) apontam algumas das características da inovação em meios de pagamento:

As inovações nos meios de pagamento tendem a seguir o ciclo de vida do produto sendo, portanto, bem previsível. Embora os bancos sejam, tradicionalmente, os principais agentes no estabelecimento de processos de inovação em meios de pagamento, novas oportunidades de receita estão migrando para serviços de valor agregado e provendo acesso a mercados ainda não atingidos. Novas inovações permitem às instituições não bancárias identificar segmentos de mercado e entregar

produtos customizados, incluindo serviços de compensação e entrega de informações relacionadas a pagamentos, em competição com os bancos.

Outros autores apontam diretamente as evoluções realizadas pelos bancos no sentido de se adotar dispositivos móveis como novo instrumento transacional:

O uso do celular como instrumento de relacionamento e realização de transações financeiras passou a ser denominado – nos anos recentes – uma nova onda de evolução do atendimento bancário, tendo como pano de fundo o processo evolutivo da digitalização do atendimento bancário. [...] Essa nova onda é considerada como de grande potencial de expansão no longo prazo, capaz de ultrapassar largamente o uso das soluções de internet banking como é conhecida hoje[...] (FACÓ e SIMANTOB, 2009)

[...] Dessa forma, a vantagem competitiva sustentada é criada quando a organização opera simultaneamente em múltiplos modos, seja gerenciando a inovação incremental ou descontínua, promovendo mudanças, visando eficiência em curto prazo ou a inovação em longo prazo[...] (TUSHMAN e ANDERSON, 1997).

As inovações nos meios de pagamento são em geral mais bem sucedidas quando utilizam a infraestrutura existente e focam inicialmente um nicho de mercado rentável (CHAKRAVORTI e LUBASI, 2006). Contudo, embora o mais comum seja as instituições que atuam com meios de pagamento buscarem maximizar suas ofertas sobre infraestrutura existente, casos onde haja falta de uma infraestrutura adequada podem originar a oportunidade de se inovar para atender a todo um mercado, como ocorrido nos casos de sucesso apresentados na África, exemplificados pelo emblemático caso da M-PESA no Quênia.

A. ESTRATÉGIAS DE INVESTIMENTO

Em um modelo conceitual específico às inovações em meios de pagamento, CHAKRAVORTI e KOBOR (2003) apresentam quatro estratégias de investimento na adoção de inovações em meios de pagamento:

- Diminuição de custo;
- Incremento de receita;
- Aquisição de clientes;
- Retenção de clientes.

Ao analisarmos os casos de pagamentos móveis podemos adotar este framework proposto para avaliação do estágio onde a empresa se encontra e inferir se ela possui as condições necessárias para passar a outro estágio ou mesmo atingir a maturidade.

B. INSTITUIÇÕES QUE BUSCAM A INOVAÇÃO

Existem diferentes tipos de instituições que podem gerar inovações em meios de pagamentos, CHAKRAVORTI e KOBOR (2003) propõe-se categorizá-las em:

- Bancos;
- Inovadores não bancários (que não são bancos);
- Processadoras não bancárias (que não pertencem a bancos);
- Joint Ventures e Consórcios.

Os bancos possuem um papel importante no desenvolvimento das inovações no sistema de pagamento. Alguns bancos realizam o desenvolvimento das inovações “dentro de casa”, enquanto outros preferem auxiliar os inovadores não bancários e adquirir “produtos de prateleira” posteriormente (CHAKRAVORTI e KOBOR, 2003).

Contudo, devido a enorme margem de seu negócio com variação estimada entre 9% e 42% das receitas operacionais (RADECKI, 1999; RICE e STANTON, 2003), os bancos continuam sendo uma das instituições que mais contribuem para o aperfeiçoamento e inovação de novas soluções. Seu motivador: manter sua posição histórica de liderança nas transações comerciais.

Os inovadores não bancários são, em geral, pequenas empresas que criam e apresentam novas soluções de pagamento. Seu motivador em geral é buscam atender a nichos, com maior rentabilidade. Um bom exemplo deste tipo de inovador é o PayPal, que focou em seu início o nicho de sites de leilão on-line e depois conseguiu se estabelecer no mercado de adoção em massa.

Já as processadoras não bancárias são entidades que se valem do seu posicionamento de mercado para tirar vantagem das economias de escala e escopo. Em alguns casos elas conseguem economias tão significativas que os bancos as utilizam para reduzir seus custos. Seu motivador para inovar em pagamentos é justamente manter esta posição, ou seja, manter sua vantagem competitiva.

Por fim, o último tipo de instituição da proposta de CHAKRAVORTI e KOBOR, (2003) são as *Joint Ventures* e Consórcios. Inovações de sucesso têm sido desenvolvidas por *Joint Ventures* tanto para alavancar sua infraestrutura existente quanto para o reconhecimento de suas marcas. Seus motivadores incluem a distribuição dos custos e limitação de seus riscos. *Joint Ventures* entre empresas de indústrias distintas tem sido bem sucedidas em especial quando se pode alavancar as forças de seus membros e torná-las complementares.

C. TIMELINE DE INOVAÇÃO

As fases de inovação são uma relação entre a capacidade de se manter as vantagens competitivas únicas ao longo de um determinado período de tempo criadas e o grau de comoditização da solução proposta.

CHAKRAVORTI e KOBOR, (2003) propuseram que as margens por transação devem diminuir enquanto a inovação se mover do grupo dos inovadores, geralmente um nicho de mercado, para uma solução já comoditizada. Contudo, estar num ponto onde a solução está comoditizada não significa necessariamente perder a competitividade uma vez que muitos autores apontam que empresas podem manter sua fonte de receitas (seus clientes) através de vantagens competitivas pelas barreiras de entrada, prazos e curva de aprendizado (LEVIN *et al*, 1984)

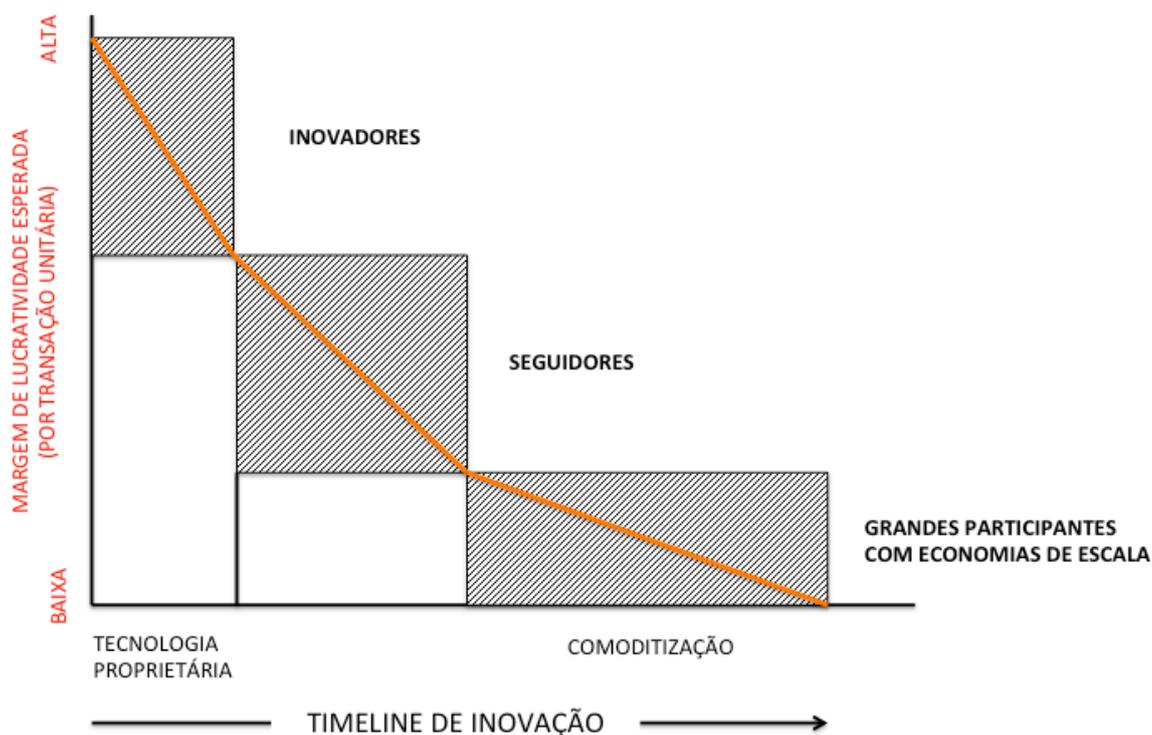


Figura 6: Proposta de Timeline de Inovação

Fonte: CHAKRAVORTI; KOBOV, 2003. Why Invest in Payment Innovations?

Segundo os autores, quando se é um Inovador:

[...] se está a procura da vantagem de ser o primeiro, usando a inovação para acessar um segmento de mercado ainda não atendido ou um produto ou melhora num processo em um mercado já estabelecido. Ser o primeiro no mercado com uma tecnologia proprietária cria oportunidades de se ganhar rendimentos nesta fase inicial de desenvolvimento de mercado [...] (CHAKRAVORTI e KOBOR, 2003).

Na fase dos seguidores, os autores apontam que:

A segunda fase aparece quando os competidores entram no mercado. Bancos e instituições não bancárias seguem o inovador que obteve sucesso investindo em uma tecnologia que redefiniu produtos ou serviços existentes ou mesmo que tenham criado uma expectativa no mercado. A habilidade de uma empresa explorar a inovação de um competidor é essencial para mantê-la competitiva [...]. Neste estágio, os

seguidores investem para manter-se competitivos e reter seus clientes” (CHAKRAVORTI e KOBOR, 2003)

Finalmente, na fase seguinte é dada a definição de que “[...] como a tecnologia está se movendo da inovação para a comoditização, a competição tende a mudar da diferenciação de produto para uma diferenciação por custo e serviço” (CHAKRAVORTI e KOBOR, 2003).

2.2.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E GOVERNANÇA:

A estrutura organizacional é um aspecto importante na introdução de um novo produto. De acordo com CHRISTENSEN (2003), quando se tem uma inovação disruptiva que supre um “*gap*” entre o que os clientes esperam do produto ou serviço e o que ele realmente oferece, uma arquitetura integrada é mais adequada uma vez que favorece o desempenho em vez de flexibilidade.

Segundo esta perspectiva, as empresas que competem com arquiteturas integradas e independentes deveriam ser verticalizadas, a fim de controlar todo o processo.

Outros autores apontam para diferentes alternativas de estruturas em função do alinhamento entre processos e valores de uma organização, como o modelo simplificado abaixo, proposto por CHISTENSEN e OVERDORF (2000), onde são apresentadas quatro alternativas de estrutura organizacional.

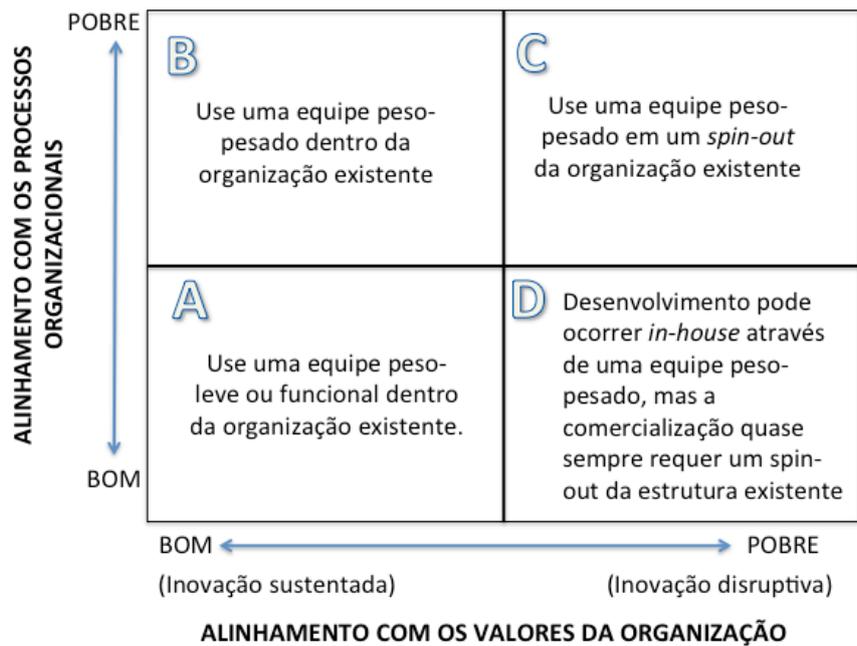


Figura 7: Adequação das ferramentas para a tarefa

Fonte: CHRISTENSEN; OVERDORF, 2000. Meeting the Challenge of Disruptive Change, pág. 8, tradução nossa.

De acordo com CHISTENSEN e OVERDORF (2000):

Na região A, o projeto tem um bom ajuste aos processos e valores da empresa, por isso não são exigidas novas capacidades. Uma equipe funcional ou leve pode enfrentar o desafio do projeto dentro da estrutura organizacional existente. Uma equipe funcional trabalha em função de questões específicas, em seguida, passa o projeto para a próxima equipe funcional. Uma equipe leve é *Cross-Funcional*, mas os membros da equipe ficam sob o controle de seus respectivos gerentes funcionais.

Na região B, o projeto possui um bom ajuste com os valores da empresa, mas não com seus processos. Ele apresenta novos tipos de problemas para a organização e, portanto, exige novos tipos de interações e de coordenação entre grupos e indivíduos. A equipe, como a equipe na região A, está trabalhando em uma sustentação de negócio, em vez de uma inovação disruptiva. Novos processos e formas de se trabalhar em conjunto devem emergir.

Na região C, os líderes enfrentam uma mudança disruptiva que não se encaixa nos processos e valores existentes. Para garantir o sucesso, deve-se criar um *spin-out* da organização e comissionar uma equipe de desenvolvimento peso-pesado para enfrentar o desafio. O *spin-out* permitirá que o projeto seja regido por novos valores, por exemplo, com

margens de lucro menores. A equipe de pesos pesados (assim como na região B) garantirá o surgimento de novos processos.

Da mesma forma, **na região D**, quando a liderança enfrenta uma mudança disruptiva que se encaixa nos processos da organização atual mas não se encaixa nos seus valores, a chave para o sucesso quase sempre está na alocação de uma equipe peso-pesado de desenvolvimento para trabalhar em um *spin-out*. O desenvolvimento pode eventualmente ocorrer dentro da organização, mas uma comercialização bem sucedida exigirá um *spin-out*.”

Desta forma se torna possível avaliarmos, com base no modelo acima, em que quadrante a estrutura organizacional de uma empresa se encontra e, eventualmente, extrapolar se este seria o melhor quadrante para ela estar posicionada.

2.2.5 EVOLUÇÃO DA PLATAFORMA

A evolução do modelo de negócios de pagamentos móveis não pode ser desassociada de fatores como o *design* de sua plataforma tecnológica (como ela foi constituída), da governança da empresa (quem a controla, como é a partição dos direitos de decisão) e das dinâmicas do ambiente onde ela está inserida (governo irá regulamentar os pagamentos móveis, competidores com iniciativas em pagamentos móveis).

Em geral, arquiteturas de pagamentos móveis possuem uma camada de aplicativos específicos, seja em situações onde aplicativos são instalados em dispositivos móveis como PDA, POS, Tablet ou mesmo aparelhos celulares, seja em situações onde o usuário não tem intervenção, como nos casos de aplicativos configurados diretamente no SIM Card de telefonia celular.

Nesta última situação, especificamente, caso o cliente não possua um SIM Card com o aplicativo pré-instalado e já configurado, é necessário a troca de SIM Card para que ele possa começar a utilizar o serviço. Isso, por si só, já demonstra a importância do *design* da plataforma tecnológica, uma vez que operadoras de telefonia celular possuem dezenas de milhões de usuários e trocar os SIM Cards de cada um deles é tarefa que exige muitos recursos da companhia.

Dado este caráter, encontramos em autores como TIWANA, KONSZYNSKI e BUSH (2010) teoria de evolução de plataforma, que a princípio foram aplicadas a

softwares, mas que nos parece fazer sentido em situações de pagamentos móveis dado as características de sua camada de aplicativos. Os autores verificam que há uma mudança no cenário de softwares para plataformas mais centralizadas.

Segundo TIWANA, KONSZYNSKI e BUSH (2010), um ecossistema com plataforma centralizada traz a vantagem de poder ser impulsionado por outros desenvolvedores, que muitas vezes podem criar funcionalidades e aplicativos que os desenvolvedores da plataforma não imaginavam ou não teriam conhecimento para fazê-lo. A plataforma é, desta forma, impulsionada pelo conhecimento de uma comunidade de desenvolvedores.

Outra vantagem potencial desta arquitetura reside no fato de que a combinação de plataformas e módulos podem criar uma grande barreira de entrada contra competidores (TIWANA, KONSZYNSKI e BUSH, 2010).

O proprietário da plataforma deve definir as regras que desejam que sejam seguidas para manter a interoperabilidade do sistema, ter controle suficiente para garantir a integridade de sua plataforma e ao mesmo tempo encorajar a inovação da plataforma pelos desenvolvedores de módulos (TIWANA, KONSZYNSKI e BUSH, 2010).

Governar uma plataforma requer balanço entre o controle do dono da plataforma e a autonomia dada aos desenvolvedores independentes. A dinâmica evolucionária de ecossistemas baseados em uma plataforma tecnológica é, assim, influenciada pelas escolhas endógenas dos proprietários das plataformas com as dinâmicas ambientais externas ao ecossistema.

A escolha da arquitetura é muitas vezes irreversível e deve acomodar mudanças não previstas quando a plataforma foi criada (BALDWIN e WOODARD, 2009).

Uma plataforma pode ser estudada por três perspectivas distintas: pela sua decomposição, ou seja, que subsistemas e funcionalidades são parte do código base e quais estão fora do mesmo, pela sua modularidade e pelas regras de design que os proprietários da plataforma desejam que sejam seguidas pelos desenvolvedores para manter a interoperabilidade (TIWANA, KONSZYNSKI e BUSH, 2010).

Assim busca-se um equilíbrio entre a estabilidade do sistema a longo prazo e a versatilidade da plataforma.

Já os aspectos relacionados à governança de uma plataforma podem ser estudados sob três perspectivas distintas: A partição dos direitos de decisão, o controle sobre a mesma e a propriedade da plataforma (TIWANA, KONSZYNSKI e BUSH, 2010).

Estas perspectivas acabam por traduzir em termos de governança os aspectos de responsabilidade e autoridade, alinhamentos de incentivos e o compartilhamento de participação.

Por fim, os aspectos relacionados à dinâmica ambiental externa ao ecossistema influenciarão a convergência de modelos e, conseqüentemente, as ofertas ao mercado, a influência de complementadores e agências regulatórias.

Assim, a arquitetura e governança podem estar apropriadas a um contexto e estarem inapropriadas para outros.

Desta forma, ao vislumbrarmos a dinâmica de evolução de ecossistemas no longo prazo, podemos considerar cinco variáveis promissoras como critérios de avaliação:

- Taxa de evolução, ou a velocidade com que os sistemas evoluem;
- Envolvimento, ou capacidade de atender a mercados adjacentes;
- Mutações derivativas;
- Sobrevivência ou mortalidade
- Durabilidade

2.3 SÍNTESE DO MODELO TEÓRICO:

Na avaliação de fatores relativos a inovação tecnológica, entendemos que as teorias propostas por SHAPIRO e VARIAN (1999), CHAKRAVORTI e KOBOR (2003) não são excludentes e sim complementares. Com isso, propomos uma combinação das duas teorias para aplicá-la ao caso selecionado da Paggo, inferindo qualitativamente se

existe a presença dos fatores apontados pelas teorias nas diferentes fases da inovação o que, ocorrendo, fortalecem as chances de sucesso do negócio.

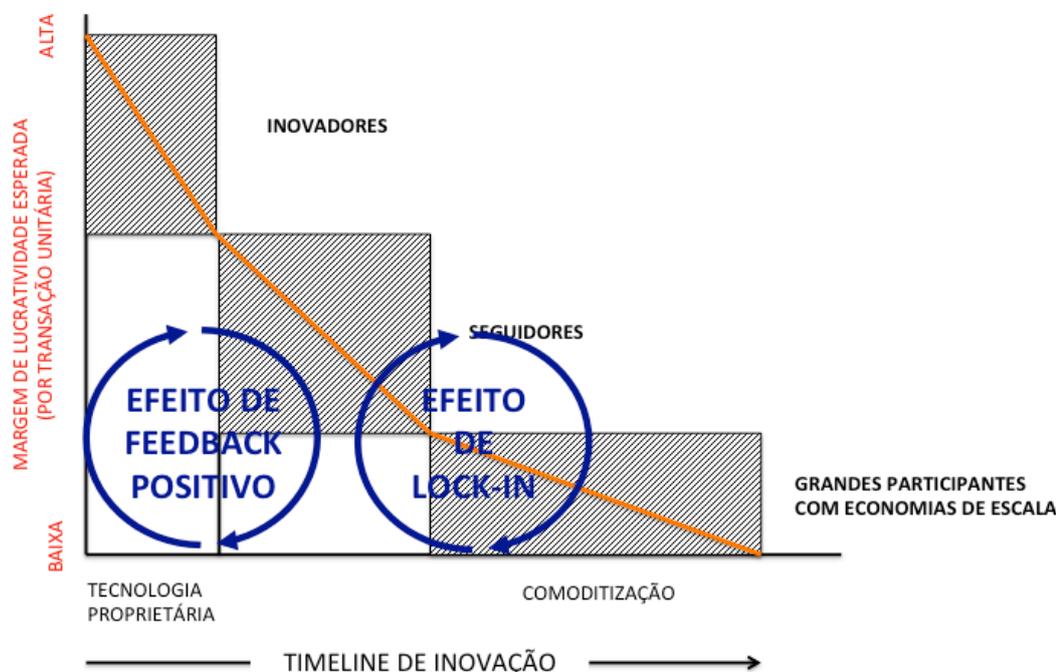


Figura 8: Modelo de Análise Proposto pelo Autor

Assim, utilizando o conjunto de atributos, representados na figura 9 acima, podemos explorar o caso Paggo em suas diferentes fases, da tecnologia proprietária à busca pela comoditização, do momento em que ela se insere no mercado como empresa inovadora no segmento, até um momento onde exista maior competição e menores margens.

Desta forma, enquanto a empresa ainda se posiciona com uma tecnologia proprietária ao atendimento de um nicho de clientes (com maior margem) é necessário que a mesma possa gerar o efeito de *feedback positivo*, ampliando assim o número de usuários no sistema.

Embora o efeito de *feedback positivo* deva estar presente durante toda o período de inovação e operação da empresa, inclusive na fase de comoditização, outro efeito fundamental deverá aparecer no momento em que novos competidores entrarem neste mercado: o efeito de *lock-in*.

Este efeito assegura que os clientes da empresa permaneçam “presos”, ou ao menos tenham maior dificuldade e menores incentivos para trocar o sistema de meio de pagamento atual pelo de um competidor entrante.

Outros atributos serão avaliados de forma a complementar nossa análise qualitativa do caso, dentre eles atributos que proporcionem avaliar questões relativas a estrutura organizacional e de governança.

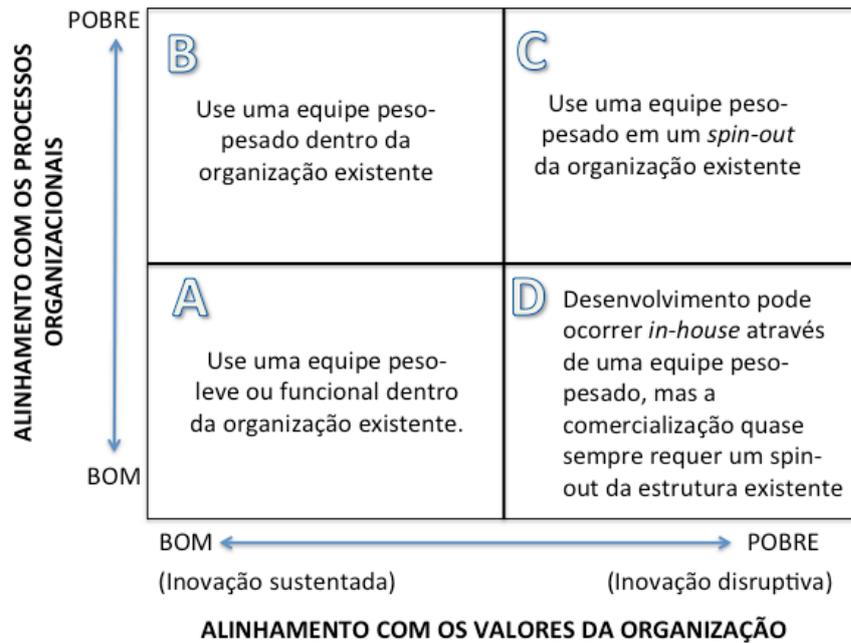


Figura 9: Adequação das ferramentas para a tarefa

Fonte: CHRISTENSEN; OVERDORF, 2000. Meeting the Challenge of Disruptive Change, pág. 8, tradução nossa.

O alinhamento da estrutura da empresa com processos organizacionais e com os valores da organização, conforme proposto por CHRISTENSEN e OVERDORF (2000), demonstrado na figura 10 acima, será fonte de avaliação da estrutura organizacional e de governança.

Esta teoria será complementada ainda com a análise de atributos relativos a evolução da plataforma de serviços, de acordo com a teoria de TIWANA, KONSZYNSKI e BUSH (2010) tais como arquitetura da plataforma (se é centralizada ou não e se a mesma é modular e versátil), sua governança (partição dos direitos de decisão, controle e propriedade) e dinâmicas ambientais (convergência de tecnologias, regulamentação).

Assim definimos os atributos, os quais trataremos como atributos básicos fundamentais, em linha com os principais conceitos e teorias dos diversos autores pesquisados neste trabalho.

Estes atributos nos fornecerão dados que nos permitam inferir se uma empresa possui boa probabilidade, ainda que qualitativa, de sucesso em sua inovação tecnológica.

Desta forma, resumimos abaixo as teorias adotadas e seus respectivos autores que formarão a base de nossa análise do estudo de caso:

- Estrutura Organizacional (CHRISTENSEN, 2003);
- Adequação das ferramentas organizacionais para a tarefa (CHRISTENSEN e OVERDORF, 2000);
- Inovação em meios de Pagamento (CHAKRAVORTI e KOBOR, 2003);
- Capacidade de gerar feedback positivo (SHAPIRO e VARIAN, 1999);
- Criação de Lock-in (SHAPIRO e VARIAN, 1999);
- Evolução da Plataforma de Serviços (TIWANA, KONSZYNSKI e BUSH, 2010).

3 METODOLOGIA

3.1 ESTUDO DE CASO

Ao definirmos o estudo do tema de *Mobile Payment* no Brasil, cujo caráter está extremamente vinculado a inovação em um ambiente já consolidado e onde o potencial de disruptura pode gerar transformações profundas em um mercado que movimentou mais de 11 trilhões de reais em 2010 no Brasil (GREALISH, 2011), nos deparamos com uma questão fundamental quanto a melhor metodologia a ser utilizada.

A utilização de estudo de caso mostrou-se apropriado para este tipo de proposta, conforme destaca EISENHARDT (1989):

Algumas características do processo, como a definição do problema e validação de construto, são similares ao teste de hipóteses de pesquisa. Outros, como a análise de casos e lógica de replicação, são exclusivas ao processo caso orientado, indutivo[...] **Estudos de caso são especialmente apropriado a novas áreas de estudo.**

A utilização de estudos de casos para a construção de teorias, ainda de acordo com EISENHARDT (1989), nos permitem utilizar várias formas de coleta de dados em conjunto:

Estudos de caso tipicamente combinam métodos de coleta de dados, como arquivos, entrevistas, questionários e observações. A evidência pode ser qualitativa (por exemplo, palavras), quantitativas (por exemplo, números), ou ambos.

Quando realizamos um estudo de caso, estamos abordando um fenômeno de forma empírica, a partir do contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos, YIN (2005).

Assim, ao tratar um modelo de negócios novo no Brasil, sem um contexto claro dos rumos deste mercado, optamos por esta abordagem.

3.1.1 SELEÇÃO DO CASO

A seleção do caso Paggo foi tomada em função de dois critérios fundamentais:

1. Relevância

A relevância da Paggo como estudo de caso é evidenciada por sua composição acionária composta por empresas líderes em seus segmentos de atuação: Oi (telecomunicações) e Cielo (adquirência), e que possuem grande capacidade de aporte financeiro, capaz de impulsionar inovações disruptivas deste porte.

Outro fator relevante é o fato do governo ter recentemente pronunciado a intenção de regulamentar o Mobile Payment e eventualmente utilizá-lo em seus programas sociais (IZAGUIRRE; et al, 2012). O volume gerado pelos programas sociais do governo também poderiam impulsionar a adoção desta nova modalidade de pagamento no Brasil.

Por fim a Paggo vem se mantendo no mercado brasileiro, mesmo com grandes dificuldades em ganhar escala, a quase uma década o que proporciona um grande referencial para estudo.

2. Viabilização da Pesquisa

Embora os principais acionistas da Paggo sejam empresas de capital aberto e, portanto, divulguem por meio de seus relatórios anuais seus principais indicadores, resultados e principais objetivos estratégicos, pouca informação relevante sobre a Paggo é divulgada neste material. A principal fonte de informações secundárias está disponível sob forma de entrevistas de executivos da companhia à imprensa escrita e poucos estudos acadêmicos relacionando a Paggo em seu conteúdo, o que não seria suficiente para a proposta do estudo.

Desta forma, a principal fonte de informações que poderia viabilizar o estudo deveria ser advinda de fontes primárias, ou entrevistas, fossem elas presenciais ou não.

Ao conseguir contato com executivos dispostos a colaborar com as entrevistas, a pesquisa do caso Paggo foi viabilizada.

3.2 REVISÃO DA TEORIA EXISTENTE:

Uma vez selecionado o caso a ser estudado (Paggo), tornou-se necessário compreender o como poderíamos avaliar a Paggo e o tipo de inovação a que esta empresa estava se predispondo. Em outras palavras, quais são alguns dos atributos que devem estar presentes nesta iniciativa de forma a se ter uma perspectiva, ainda que qualitativa,

sobre as condições necessárias para esta inovação prosperar no Brasil? A Paggo possui estes atributos?

Assim realizamos uma extensa pesquisa sobre o tema utilizando diferentes bases de dados como fonte de consulta, tanto de literatura acadêmica como de informações sobre implementações práticas do assunto.

Este material nos proporcionou informações e parâmetros de referencia para a construção dos questionários a serem utilizados em nossa pesquisa primária e também a seleção de teorias e autores que tratam o assunto de modo a obtermos os principais atributos básicos a serem examinados no estudo do caso Paggo, de acordo com os fatores apresentados abaixo:

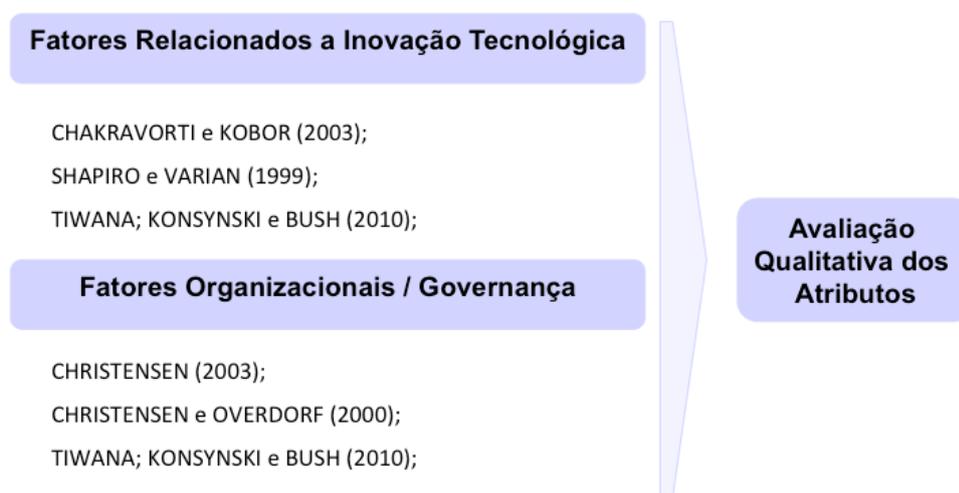


Figura 10: Principais autores cujas teorias foram selecionadas para definição de atributos a serem analisados no caso

3.3 COLETA DE DADOS:

3.3.1 DADOS SECUNDÁRIOS

Para a obtenção de dados secundários do caso nos utilizamos de estudos acadêmicos, estudos de instituições governamentais e privadas, periódicos, artigos de consultorias, comunicados ao mercado (“*press releases*”) de companhias atuantes em pagamentos móveis, publicações de jornal, apresentações dadas em congressos e conferências, além de entrevistas concedidas por executivos do setor à mídia.

Foram incluídos também pesquisa de capítulos de livros que, embora possam apresentar certa limitação em suas técnicas de pesquisa, trazem conceitos importantes, em especial do cenário brasileiro (os quais os melhores estudos internacionais não abordariam).

3.3.2 DADOS PRIMÁRIOS

A principal fonte de dados para análise do caso foi obtida através de entrevistas concedidas por dois executivos da Paggo, um atuante no momento do estudo e outro que atuou em período anterior, quando a empresa possuía a Oi como único acionista controlador.

Foram entrevistados os dois presidentes (CEO) da Paggo nestes períodos distintos: Massayuki Fujimoto e Roberto Rittes.

As entrevistas ocorreram de forma presencial e foram extensas, abordando aspectos de tecnologia, mercado e governança. As transcrições destas entrevistas encontram-se na seção ANEXOS, ao final deste estudo.

3.4 DEFINIÇÃO DE MODELO QUALITATIVO DE ANÁLISE

Uma vez de posse dos dados disponíveis e atributos advindos das teorias selecionadas, avaliamos dentro do caso Paggo, a presença destes atributos e seu alinhamento (dentro da organização) com a teoria acadêmica.

Os atributos que foram tomados como básicos na avaliação do modelo estão em linha com as teorias abaixo:

- Estrutura Organizacional (CHRISTENSEN, 2003);
- Adequação das ferramentas organizacionais para a tarefa (CHRISTENSEN e OVERDORF, 2000);
- Inovação em Meios de Pagamento (CHAKRAVORTI e KOBOR, 2003);

- Capacidade de gerar *feedback positivo* (SHAPIRO e VARIAN, 1999);
- Criação de *Lock-in* (SHAPIRO e VARIAN, 1999);
- Evolução da Plataforma de Serviços (TIWANA, KONSYNSKI e BUSH, 2010).

3.5 APLICAÇÃO DO MODELO AO CASO PAGGO:

Cada atributo foi analisado de forma individual para que ao final pudéssemos ter uma perspectiva completa da situação da Paggo perante a junção do conjunto de atributos selecionados.

Procurou-se evidenciar através de trechos das entrevistas a opinião de cada executivo, contrapondo ou reforçando a teoria de base de cada atributo. Desta forma também nos foi possível identificar a mudança de estratégia e posicionamento de governança da empresa nos dois períodos distintos vividos pelos executivos.

3.6 RESTRIÇÕES DO MODELO:

Nosso modelo, embora embasado em teorias consistentes apresenta algumas limitações. A primeira delas é quanto a quantidade de atributos que utilizamos.

Não temos a pretensão de que seria possível cobrir todos os atributos que envolvem o tema de *Mobile Payment* neste estudo, desta forma, certamente deixamos alguns atributos, que poderão se mostrar importantes no futuro, de fora de nossa análise. A inclusão de novos atributos poderá ser objeto de estudos futuros.

Da mesma forma, entrevistamos apenas executivos (e antigos executivos) da Paggo. A ampliação da base de entrevistados é um ponto que pode ser melhorado em novas versões.

Por fim, quando analisamos o tema de *Mobile Payment*, construímos nosso modelo vislumbrando apenas o modelo adotado pela Paggo, não sendo esta a única alternativa do mercado. Desta forma, torna-se ponto de melhora do modelo a inclusão de novos modelos que podem influenciar o mercado, tais como o NFC, P2P e *Mobile Wallet*.

4 DESCRIÇÃO DO CASO PAGGO

4.1 HISTÓRICO

Fundada em 2004, a Paggo foi lançada como projeto piloto em Natal e Uberlândia, em 2006, onde foram credenciados 450 estabelecimentos, 12 mil usuários e se registrou uma média de 80 transações por dia.

Em janeiro de 2007 a empresa decidiu lançar comercialmente seu serviço:

A Oi aproveitou o evento Fashion Rio para apresentar este seu novo serviço que permitiria ao cliente fazer compras via telefone móvel da operadora. Clientes da operadora que tivessem interesse em aderir ao serviço, já poderiam se cadastrar no local (lançamento comercial) e os demais visitantes do evento tinham demonstrações ao vivo (O Estado de São Paulo online, 17 janeiro 2007).

A Oi lançava então o serviço Oi Paggo, serviço de pagamento móvel pioneiro no país, o qual permitia ao cliente fazer compras via aparelho celular na rede de lojistas credenciados pela Paggo, contudo existia a obrigatoriedade da utilização de um aparelho celular Oi pelo cliente e outro pelo lojista.

No mesmo ano, a Oi oficializava a compra da Paggo Empreendimentos por R\$ 75 milhões²², consolidando toda a operação dentro da própria operadora.

Através de mensagens de texto por SMS, o lojista e o cliente podiam realizar as transações de compra e venda sem a necessidade do tradicional terminal (POS), o qual transmite as informações do cartão de crédito em transações tradicionais. A transferência dos dados dura poucos instantes, e é operacionalizada entre o Oi do cliente e o do estabelecimento. (O Estado de São Paulo online, 17 janeiro 2007)

²² Vide reportagem: Oi compra empresa que permite uso do celular como meio de pagamento, disponível em http://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,,MUL229620-9356,00.html . Acessado em 17/09/2012.

4.2 MODELO DE NEGÓCIO

4.2.1 OI PAGGO

A Oi Paggo, uma subsidiária da Oi, lançou a época (2007) um produto de crédito, inicialmente para comprar créditos de celular (“*airtime*”) e em seguida como um produto de linha de crédito para compras em geral. (FLORES-ROUX e MARISCAL, 2010).

A Oi Paggo atuava verticalmente, assumindo papel de emissor, adquirente e bandeira de cartão de crédito²³. Apenas o serviço de processamento de transações e faturamento de cartões era terceirizado, ou seja, todos os demais serviços do negócio eram realizados dentro da própria estrutura da Oi.

Assim, uma importante atribuição da empresa era assumir o risco de inadimplência (FLORES-ROUX e MARISCAL, 2010).

No lançamento do serviço, o Oi Paggo contava com uma rede de mais de 700 lojistas credenciados²⁴, mas chegou a desenvolver uma rede de 75.000 estabelecimentos que aceitavam pagamentos através do uso de telefone celular em doze cidades espalhadas pelo Nordeste (FLORES-ROUX e MARISCAL, 2010). A estratégia de credenciamento era baseada em geografia e ramo de atividade e a empresa focou inicialmente os assinantes pós-pagos, contudo tinha a estratégia de entrada no pré-pago através de serviços de recarga e modelos alternativos de concessão de crédito³⁰.

²³ Apresentação Oi Paggo – Wireless Mundi, Setembro de 2008

²⁴ Relatório anual Oi, 2006

³⁰ Vide Anexo 2.



Figura 11 - Sequência de Transações com o pagamento pelo Oi Paggo

Fonte: Apresentação Corporativa Oi - Março, 2008

“O posicionamento inicial do novo produto (Oi Paggo) ao mercado apresentava como principal vantagem aos lojistas o pagamento de uma comissão menor sobre as vendas em relação a taxas praticadas no mercado” (O Estado de São Paulo online, 17 janeiro 2007).

O usuário do telefone celular, através de um processo semelhante ao usado por bancos e companhias de classificação de crédito, abre uma conta de crédito com a Oi Paggo, usa o telefone para comprar créditos de celular (cerca de dois terços das transações) e de determinados produtos e serviços. Mensalmente os clientes recebiam um faturamento separado de sua conta de celular. (FLORES-ROUX e MARISCAL, 2010)

Não existia a necessidade de se pagar anuidade, apenas taxa de extrato nos meses em que utilizassem o produto em compras, sendo que a Paggo seria responsável pela administração de crédito dos usuários e definição de limite para as compras. (O Estado de São Paulo online, 17 janeiro 2007)

Para utilizar o produto, o aparelho Oi do lojista deveria estar programado para iniciar a transação com a Paggo, informando o valor da compra e o número do celular Oi do portador. A mensagem era processada na Paggo e enviado o valor para o cliente com os dados da compra para confirmação com a senha pré-cadastrada na adesão do produto. Automaticamente, o lojista e o cliente recebiam mensagem que comprova a realização da compra.

Para se tornar um usuário do Oi Paggo, o cliente devia se cadastrar pela central de atendimento da operadora. Para tanto, era necessário enviar cópias da carteira de identidade, CPF e comprovante de renda.

Os documentos eram então submetidos à análise de crédito que estabelecia o limite concedido para que o cliente pudesse começar a realizar suas compras. A adesão ao Oi Paggo, não restringia o perfil do cliente Oi, podendo ser pré-pago ou pós-pago. O usuário recebia então a fatura do produto sem vínculo algum com a conta de telefone móvel ou fixo e sem anuidade. O cliente pagava R\$2,50 referentes à emissão da fatura, contudo, somente nos meses em que utilizasse o serviço.

O modelo se assemelhava ao formato estabelecido pela Safaricom com o M-PESA, onde a operadora atuava na concessão de crédito e operação do negócio. Contudo os motivadores estratégicos para a entrada neste negócio não tinham o mesmo caráter de inserção financeira da população rural e perfil de utilização em micro pagamentos. O produto Oi Paggo era fundamentalmente um cartão de crédito sem plástico, com a autenticação sendo realizada pelo aparelho celular Oi do usuário²⁵.

De acordo com a Apresentação Corporativa da Oi, de março de 2008, os racionais estratégicos, benefícios e principais números da companhia estavam focados na diversificação dos negócios, na sinergia com o negócio da Oi e no potencial de alavancagem do negócio com a utilização da estrutura da Oi:

Racional Estratégico e Benefícios:

- Diversificação de Negócios:

- Novas fontes de receitas com a entrada em um negócio com grande potencial de crescimento;

²⁵ Vide Anexo 2

- Risco é diminuído em função do apoio da plataforma Oi já existente (conhecimento dos clientes, tecnologia e infraestrutura).
- **Sinergias com o negócio da Oi:**
- Subsídio: (i) permite a redução dos subsídios diretos na venda de aparelhos pós-pago; (ii) cliente deve permanecer na base para ter benefício pleno do bônus recebido na compra do aparelho;
 - Receitas de SMS;
 - Mecanismo de fidelização de clientes da base Oi e atração de novos clientes;
 - “Débito automático” da conta de telefonia móvel via Paggo.
- **Potencial de alavancagem do negócio com a utilização da estrutura da Oi**
- Alto conhecimento da base de clientes móveis formada e conhecida;
 - Capacidade de marketing e força da marca;
 - Grande penetração da força de vendas junto ao comércio (captação de lojistas).” (Apresentação Corporativa Oi, Março, 2008, grifo nosso)

O modelo, contudo, nunca atingiu escala ou massa crítica suficiente para entrar em um círculo virtuoso. A rede de estabelecimentos e a base de clientes não eram grandes o suficiente para entrar em um reforço recíproco (*feedback* positivo).

O modelo também não era totalmente transformativo, uma vez que oferecia serviços financeiros para pessoas que já eram em sua maioria bancarizados, apenas adicionando conveniência e um posicionamento de menor preço, mas as novas funcionalidades seriam provavelmente mais atrativas para adquirir uma base de clientes substancialmente maior, tornando-se então num modelo transformativo. (FLORES-ROUX e MARISCAL, 2010).

4.2.2 PAGGO

Em 20 de setembro de 2010, em comunicado conjunto ao mercado a Oi, o Banco do Brasil, a Cielo e a Paggo celebraram um Acordo de Parceria Negocial, com o objetivo de estabelecer uma parceria negocial para emissão de cartões de crédito “*co-branded*” e pré-pagos, além de outros meios de pagamento no formato tradicional ou que se utilizassem do modelo de *Mobile Payment* para a base de clientes atual e futura da Oi e da Paggo Administradora, compartilhando o conhecimento e a experiência de cada uma das partes em suas áreas de atuação, com ênfase na ampliação e fidelização de suas respectivas bases de clientes.

A Parceria permite a emissão dos cartões “*co-branded*” e pré-pagos com bandeira nacional e/ou internacional.

Em entrevista posterior ao anúncio, Massayuki Fujimoto atual CEO da Paggo afirmou:

Os consumidores não estão acostumados a contratar serviços financeiros de uma operadora celular. Sempre tem uma indústria de referência. Se for pegar um cartão de crédito, o consumidor precisa do tangível, do plástico. A Oi e o Banco do Brasil lançarão um cartão de plástico *co-branded*, tal como fizeram outras operadoras com outros bancos. A gente poderia lançar esse cartão sem plástico, só no celular, como foi o Paggo. Mas a experiência da Paggo trouxe para a gente muitas lições. Uma delas é que a população mais simples precisa de algo para “tangibilizar” o serviço, que ela observa que as outras pessoas possuem. E o plástico é uma referência. Não adianta dizer para o consumidor que ele pode pagar com o celular se quando ele chega na loja está todo mundo pagando com plástico. Gera até um constrangimento, uma insegurança. O consumidor só vai se sentir confortável em pagar com celular quando ele perceber que o lojista sabe receber com celular e entende esse novo meio de pagamento. Atualmente a maioria dos lojistas não sabe que pode receber com celular. Isso é uma barreira. É preciso educar o público que paga e o público que recebe.” (Teletime, edição 144, ano 14, junho 2011).

Do ponto de vista da participação acionária da Cielo na Paggo, o investimento está em linha com sua estratégia para aumentar sua presença em *Mobile Payment*, a qual teve início em agosto/2010. Naquele momento fora anunciada a aquisição do controle da M4U, empresa brasileira pioneira no desenvolvimento de plataformas tecnológicas tanto

para recarga de celulares como para pagamentos móveis. A Cielo, que já oferecia um serviço por meio do qual o pagamento pode ser feito de celular para POS, complementou seu portfólio com essa joint venture, ampliando as possibilidades de utilização do celular como meio de pagamento, seja na função de cartão, seja na função de POS.

A joint venture anunciada, com a formação da nova empresa (Paggo), faz parte de uma iniciativa muito maior convergindo a nova empresa em especialista em aquisição de pagamentos móveis e integrando esforços do mercado financeiro, operadoras de telefonia e da Cielo (CARDOSO, 2010).

A nova empresa se posicionava para liderar o negócio de *Mobile Payment* no Brasil. Esta operação visa fomentar a adoção de pagamentos móveis no país e permite que a Cielo aumente sua penetração em segmentos hoje ainda inexplorados, principalmente pelas questões de comodidade e mobilidade como, por exemplo, vendas porta a porta, serviços de entrega, táxis, feirantes e profissionais liberais. Além deste aspecto, a Cielo passou a participar diretamente ou através da joint venture da aquisição de todas as transações realizadas utilizando celulares Oi na função de cartão. A joint venture iniciou suas operações com 75 mil lojistas já cadastrados e 250 mil usuários, um legado da iniciativa Oi Paggo, e passou a contar imediatamente com a maior rede de aquisição do país.

Este movimento estabelece uma mudança fundamental no modelo organizacional da Paggo, que anteriormente se assemelhava ao modelo da M-PESA no que dizia respeito a sua operação verticalizada. Em um modelo de parcerias, a empresa passa a buscar um formato utilizado em países mais desenvolvidos.

Assim a Paggo claramente passa a operar como prestadora de serviços de aquisição e emissora, abandonando de vez o posicionamento adotado inicialmente pela Oi Paggo de ser também uma bandeira de aceitação em pagamentos móveis.

O esquema de remuneração Paggo hoje está inserido dentro do valor de captura da Cielo:

Na verdade, para o comerciante e para o usuário, neste esquema que está definido hoje, ele não tem custo adicional nenhum. Quem absorve todos estes custos é a Cielo, no sistema de pagamento com cartão.

Pegemos um exemplo onde é cobrada uma taxa de 3% do comerciante para entender como é remunerado o ecossistema. De R\$100 transacionados, a Cielo fica com R\$3,00, é deste valor que sai a remuneração da Paggo. A operadora recebe o valor do SMS, acaba sendo uma espécie de subsídio porque a receita com SMS é marginal às operadoras, eles ganham muito mais vendendo SMS como mídia do que transportando uma transação. (Vide anexo 1, Questão 3).

Embora a remuneração da operadora de Telecomunicações pareça num primeiro momento marginal, existem outras fontes além do SMS que devem ser consideradas. Existem as receitas indiretas como as provenientes da fidelização dos clientes, mas difíceis de serem mensuradas, e existem as receitas do modelo de negócio de cartão de crédito da operadora.

A emissão da conta de cartão é da operadora, a venda desta conta é da operadora.

No cartão Oi, 50% de todo resultado fica com a Oi. Por exemplo, anuidade e os juros do resultado deste cartão 50% é da Oi, 50% é do Banco do Brasil – por isso que é uma joint venture, entendeu? Então ela vai ganhar neste elemento. Se hoje é um cartão, lá na frente pode ser uma conta e esta conta será remunerada por tarifas. Então deste resultado, metade é da operadora.

Hoje os cartões das operadoras não possuem diferencial nenhum, são iguais a qualquer outro cartão [...] O cartão da Oi está vinculado ao celular, [...], ou seja, se o cliente passar a utilizar o celular como cartão a Oi se diferencia e fideliza o usuário - se cliente usar apenas o plástico, esta é simplesmente uma feature não utilizada pelo cliente, o cartão passa a não ter diferenciação nenhuma.

O atrativo hoje para as operadoras, no modelo atual, é fidelização e distribuição de recarga. (Vide anexo 1, Questão 5).

5 APLICAÇÃO DO MODELO PARA AVALIAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS ADOTADAS

Neste capítulo analisaremos a Paggo sob a lente das teorias selecionadas de forma a avaliarmos os diferentes atributos que devem estar presentes em iniciativas de *Mobile Payment*.

5.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A Paggo passou por distintos momentos em sua trajetória, quando foi adquirida pela Oi em 2007 a empresa lançou-se ao mercado brasileiro numa campanha onde todo cliente com celular Oi poderia realizar pagamentos com crédito através do aparelho celular, sem a necessidade de possuir um cartão plástico. De acordo com CHRISTENSEN (2003), quando se tem uma inovação disruptiva que supre um “*gap*” entre o que os clientes esperam do produto ou serviço e o que ele realmente oferece, uma arquitetura integrada é mais adequada uma vez que favorece o desempenho em vez de flexibilidade.

Segundo esta perspectiva, as empresas que competem com as arquiteturas integradas e independentes deveriam ser verticalizadas, a fim de controlar todo o processo. Contudo, de acordo com as entrevistas dos executivos Roberto Rittes, CEO da Paggo entre 06/2008 e 05/2011, e Massayuki Fujimoto, desde então atual CEO da Paggo, fica claro que a opção pela verticalização não se deu por uma opção estratégica da empresa, fosse pela busca de um melhor desempenho e melhora do processo operacional, fosse com a finalidade de atrair novos usuários, evitar o *churn* de clientes ou incrementar receitas com novo negócio. A opção de verticalização era naquele momento a única alternativa que a companhia possuía para lançar o serviço, de acordo com ambos entrevistados.

Embora a operação não seja o único fator a ser considerado, Massayuki endossa a teoria proposta por CHRISTENSEN (2003):

[...] O modelo verticalizado ajuda bastante na governança, na articulação, coordenação e sincronização nas atividades de

credenciamento e emissão, é uma linguagem única, tanto para o lojista quanto para o consumidor.

Existiam outras vantagens também, de ter um melhor controle operacional da transação, está tudo dentro de casa, da operadora. Apesar do celular vendedor não ter escala de aceitação você consegue ter um controle operacional quando a transação vem de um celular para o outro na troca de mensagens. Aqui, no POS da Cielo, quando a transação entra nesta máquina do lojista eu não tenho mais controle. Hoje, nós tivemos sucesso para integrar as redes da operadora e da Cielo, mas levou muito tempo, a gente suou para isso. **Quando você faz o pagamento de celular para celular está tudo numa única rede, estava sob controle da Oi Paggo, então até a performance era melhor”** (Vide Anexo 1, Questão 17).

Outra característica relevante naquele momento era o fato do modelo de pagamentos móveis da Oi Paggo ser monoproduto e aceitar apenas clientes da Oi, conforme ressaltou Roberto Rittes em sua entrevista:

[...] pois acho que uma das grandes limitações deste modelo, e eu lutei muito para mudar, é o fato de ser de uma operadora só. **Ter um único produto, de uma operadora só, você está fadado a morrer!** [...] Sabíamos que com uma operadora só, sem um parceiro financeiro que aporta uma rede de aceitação e que aporta uma série de outras coisas, sistemas e tudo mais, não tem como dar certo, **you precisa de operadoras ou parceiros financeiros”** (Vide Anexo 2, Questão 9).

Criar uma estrutura verticalizada para levar um único produto em um mercado de dois lados acaba sendo muito oneroso. Segundo ROCHET e TIROLE (2003), um mercado de dois lados possui uma característica importante:

[...] são caracterizadas pela presença de dois lados distintos cujo **benefício final resulta da interação através de uma plataforma comum.** Os proprietários de plataformas ou patrocinadores dessas indústrias devem abordar o famoso ‘problema do ovo de da galinha’ e ter o cuidado de ‘ouvir os dois lados a bordo”.

Desta forma, ao criar uma estrutura verticalizada com um produto que não estava trazendo inovação disruptiva que cobrisse um “*gap*” do mercado, a Oi teve que lidar com o elevado custo de tratar sozinho dos dois lados do dilema do “ovo e da galinha”, ou melhor, da “rede de aceitação e clientes transacionando na rede”.

Um contraponto que pode ser feito é o caso emblemático da M-PESA no Quênia, sucesso na operação de pagamentos móveis com uma estrutura verticalizada. Contudo, diferentemente do serviço Oi Paggo, a M-PESA veio para suprir uma carência do mercado Queniano e se utiliza de outro formato tecnológico, o de pagamentos “pessoa-a-pessoa” - P2P. A M-PESA obteve sucesso na escala de clientes devido a um conjunto de fatores presentes conforme ressaltaram MAS e RADCLIFFE (2011):

O Sucesso M-PESA no mercado pode ser interpretado como a interação de três conjuntos de fatores: (i) Condições preexistentes no país que tornaram o Quênia um ambiente propício para uma implantação bem sucedida de Mobile Money, (ii) um serviço com design inteligente que facilitou a rápida adoção capturando cedo os efeitos de rede, e (iii) uma execução da estratégia de negócios que ajudou a M-PESA capturar rapidamente uma massa crítica de clientes, evitando assim os efeitos adversos do ovo e da galinha (mercado de dois lados) os problemas que afligem a novos sistemas de pagamento.

Já o mercado onde a Oi se propôs a operar em pagamentos móveis era composto de cidades que já dispunham de serviços de transação com POS, os quais atendiam bem a população que se utilizava de cartão de crédito, o público alvo do produto Oi Paggo naquele momento.

Assim a empresa teve que investir sozinha em uma estrutura de custos de um mercado de dois lados de meios de pagamento com um produto sem diferencial competitivo baseado em custos, onde os benefícios percebidos pelos clientes eram a usabilidade e segurança: “[...] A satisfação do usuário era muito alta. Tínhamos lá pesquisas que fazíamos em relação a serviço, usabilidade, segurança. Os usuários achavam superior ao cartão tradicional [...]” (Vide Anexo 2, Questão 15).

Mesmo a M-PESA, com sua diferenciação e inovação não conseguiu ser lucrativa nos seus primeiros anos: “[...] quando a empresa ainda contava com 6,5 milhões de clientes e uma adição de 11.000 novos clientes por dia, além de uma movimentação de US\$ 10 milhões em transações diárias nos 9.000 agentes distribuidores (estabelecimentos credenciados), a empresa ainda não havia se tornado rentável segundo Michael Joseph, CEO da empresa²⁶.

²⁶ ITU: M-Pesa still not profitable, despite high growth rate- Safaricom CEO (Kenya) . Acessado em 18/12/2012

Não surpreende então que a companhia (Paggo) tomasse um novo rumo para sua operação após alguns anos. Ao se associar com a Cielo, a Paggo passou a contar com uma rede adquirente com mais de 1.600.000 POS aptos a capturar transações de pagamento móveis a seus mais de 48 milhões de celulares ativos²⁷, além de adicionar uma base de 11 milhões de cartões Ourocard Mastercard - Banco do Brasil, provenientes da parceria estratégica firmada com este banco.

Esta mudança na estrutura começa a resolver então o problema do mercado de dois lados, “o ovo e a galinha”, citado por ambos entrevistados: Massayuki Fujimoto (Vide Anexo 1, Questão 17) e Roberto Rittes (Vide Anexo 2, Questões 6 e 17).

Do lado do estabelecimento comercial, o equipamento já está presente no cotidiano de pagamentos, o aluguel já está sendo pago pelo comerciante e o pagamento por celular é uma *feature* para o lojista. Isso é especialmente importante uma vez que enquanto o volume de usuários que transacionam com o celular não é significativo, o estabelecimento utiliza o POS para transacionar cartões de crédito e débito convencionais, ou seja, o POS já possui valor para ele, assim o pagamento móvel pode ser incorporado naturalmente, através de atributos de melhor usabilidade e segurança, por exemplo.

Assim, a Paggo pode focar seus esforços no lado do cliente, no consumidor, na emissão de novas contas. Mas estar limitado a uma única operadora é visto com grande preocupação (Vide Anexo 2, Questão 9 e Anexo 1, Questões 13, 18 e 33).

A empresa tenta suprir esta limitação, ao menos parcialmente, através de parcerias com instituições financeiras como a realizada com o Banco do Brasil. Assim, com os 11 milhões de cartões Ourocard Mastercard, a Paggo tem alternativas para ampliar sua base de potenciais usuários, mas não resolve ainda o problema de somente conseguir transacionar pagamentos móveis no POS com celular Oi, o que permanece sendo o grande limitador do modelo.

Por conta disso, o estatuto da Paggo prevê a possibilidade de novas operadoras se juntarem ao sistema, diluindo a participação da Oi e proporcionando uma partição igualitária dando os mesmos direitos de decisão as novas operadoras entrantes no

²⁷ Dados consultados em <http://www.teleco.com.br/opcelular.asp> no dia 13/12/12.

sistema. Massayuki Fujimoto explica em sua entrevista a aparente contradição da operadora que lança o serviço aceitar ser diluída:

[...] No acordo de investimento entre a Oi e a Cielo está previsto formalmente que as outras operadoras podem entrar no controle da Paggo e a Oi terá sua participação diluída. [...] Então eu acho que seria muito mais fácil para eles convergirem para este modelo, sentarem no conselho da Paggo com igual poder da Oi e a partir daí que vai ser desenvolvido este mercado, num padrão único (Vide Anexo 1, Questão 13)

“ [...]ela (Oi) amadureceu e viu que um sistema de pagamento com uma única operadora não vai fazer verão[...]” (Vide Anexo 1, Questão 33).

Ao migrar de uma estrutura 100% verticalizada para uma *joint venture* com a Cielo, considerando parcerias estratégicas como a do Banco do Brasil e prevendo em seu estatuto a possibilidade de participação de outras operadoras de telefonia celular, a Paggo passa a mitigar alguns problemas do mercado de dois lados e caminha para um modelo mais promissor. Necessita contudo, convencer as demais operadoras a adotarem seu sistema.

5.2 ADEQUAÇÃO DAS FERRAMENTAS ORGANIZACIONAIS PARA A TAREFA

Conforme explorado na avaliação da estrutura organizacional da Paggo, sobretudo no quesito de verticalização do modelo, nota-se que na percepção de Massayuki Fujimoto o modelo verticalizado trazia alguns benefícios quando comparado ao modelo atual (Vide Anexo 1, Questão 17), oferecendo melhor governança e controle operacional.

Desta forma faz-se conveniente analisarmos se neste novo formato as ferramentas organizacionais estão adequadas para as tarefas a serem desenvolvidas e se traz novos benefícios à Paggo. Embora simplificado, o modelo proposto por CHISTENSEN e OVERDORF (2000), nos fornece uma visão prática da melhor estrutura organizacional a se adotar baseados nos valores e processos da organização.

O quadro abaixo demonstra quatro alternativas de estrutura organizacional de acordo com o grau de alinhamento com os processos e valores de uma organização.

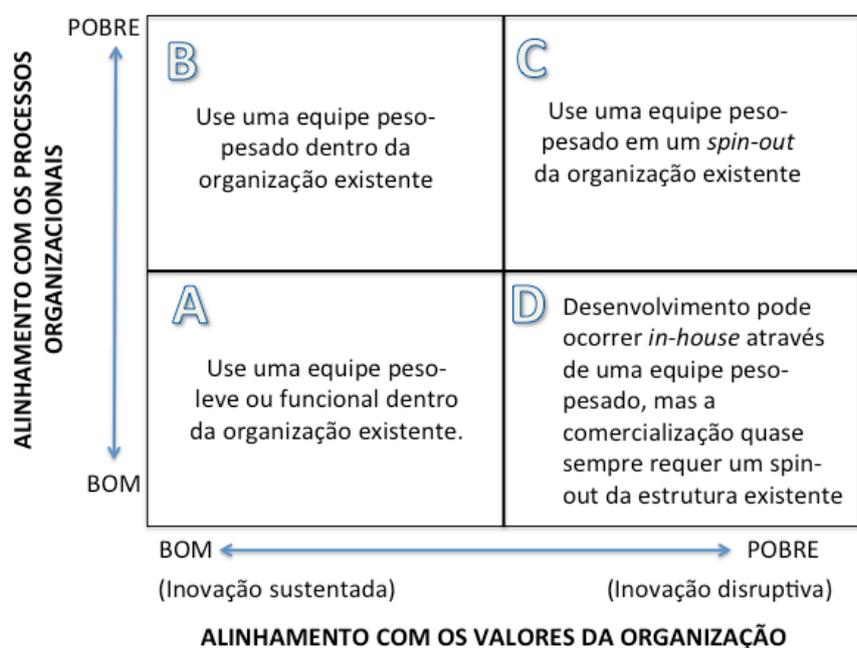


Figura 12: Adequação das ferramentas para a tarefa

Fonte: CHRISTENSEN; OVERDORF, 2000. Meeting the Challenge of Disruptive Change, pág. 8, tradução nossa.

É natural que a Paggo, ao integrar as operações da Oi e da Cielo de modo a lançar um novo serviço no mercado brasileiro (com intenção de atingir um número elevado de usuários e abrangência nacional) através de uma tecnologia disruptiva (pois troca as transações tradicionais via cartão plástico por dispositivos móveis), passe a necessitar de novas capacidades internas, novos valores e novos processos.

Embora houvessem vantagens operacionais quando a empresa ainda se encontrava em sua fase inicial, ainda no modelo verticalizado, notava-se também que o projeto não possuía bom ajuste com os valores da empresa nem com seus processos.

[...] Quando a McKinsey analisou o negócio alertou que eles estavam indo para um caminho equivocado, disseram: - Isso não é um produto de Telecom, isso é uma empresa de produtos financeiros, é outra coisa, você é uma grande incumbent de Telecom e isso é uma start-up de serviços financeiros. Se você tratar este negócio como um produto de

uma incumbent de Telecom isso não vai dar certo, é necessário segregar, montar uma estrutura a parte, com cara de start-up, com cara de serviços financeiros e não de Telecom[...] (Vide Anexo 2, Questão 4).

De acordo com essa perspectiva, a Oi deveria segregar totalmente, ou fazer um *spin-out* da Paggo de sua operação e buscar uma equipe experiente (peso-pesado) para tocar a operação desta inovação disruptiva e desenhar novos processos, mais adequados aos novos valores da organização, posicionando a empresa no quadrante C.

Isso ajuda a explicar parte dos problemas enfrentados pela companhia naquele momento. Na operação atual a empresa não se encontra mais verticalizada, mas tampouco se encontra no quadrante C, onde ocorre um *spin-out* total da companhia.

Hoje a Paggo encontra-se no quadrante D dado que, embora exista uma estrutura comercial apartada, o desenvolvimento de novos produtos ainda ocorre dentro da organização, a estrutura de governança tem papel crítico na definição dos rumos da companhia (ditado pelos seus acionistas diretos (Oi e Cielo) e indiretos (Bradesco, por exemplo)), e a infraestrutura e processos ainda são compartilhados.

O impacto da estrutura e governança nos rumos da companhia podem ser exemplificados:

O Mobile Payment poderá ser complementar ou substituto aos meios tradicionais de pagamento no Brasil, o que determinará isso é a estrutura e governança da empresa.

Da forma como está hoje, ele é mais complementar e uma linha de conveniência do que de inclusão e expansão da base de usuários de serviços financeiros no Brasil. Não se está promovendo inclusão nenhuma de clientes, apenas provendo maior conveniência a quem já está no sistema financeiro (Vide Anexo 1, Questão 2)

A principal desvantagem é a governança, a restrição de atuar somente no público já bancarizado. A gente teria que expandir mais este modelo para olhar outros públicos, principalmente as classes que ainda

não estão incluídos hoje no sistema financeiro (Vide Anexo 1, Questão 12).

Ao afirmar que o que a empresa está fazendo é promover maior conveniência a quem já está inserido no sistema financeiro, Massayuki está afirmando que a Paggo promove hoje uma inovação mais evolutiva do que disruptiva, o que nos levaria em princípio a outros quadrantes (A ou B) do modelo de CHRISTENSEN e OVERDORF (2000). Contudo temos que analisar não apenas o momento atual, mas também o planejamento do futuro da empresa, o lançamento de novos produtos e próximos passos estratégicos como a possível entrada de novas operadoras utilizando o serviço da Paggo.

Por não conseguir se desvincular dos interesses inerentes a cada acionista, a Paggo sofre ainda impactos de custos, a exemplo deste:

“Eu trabalhei na Redecard, então eu sei o custo, [...] por isso eu acho que a governança atrapalha muito. Se eu tratasse a Cielo como fornecedor eu teria como pressionar por um custo menor, mas ele é meu controlador e eu não posso apertar eles, por isso considero que o custo ainda é caro para mim, poderia ser mais baixo.” (Vide Anexo 1, Questão 6).

Como também se tem um certo conflito de interesses, ainda que em menor grau, entre as indústrias Financeira e Telecom, sempre haverá um limite para se implementar mudanças na organização:

Hoje no conselho da Paggo estão a Oi e a Cielo, a Oi ajuda muito a gente a seguir um caminho de expansão, a Cielo, quando pode ela contribui de fato, mas ela sofre muita influência do Bradesco e do Banco do Brasil, principalmente do Bradesco. O Bradesco para mim, hoje, ainda não demonstrou interesse no desenvolvimento do Mobile Payment no Brasil [...] Como a Cielo também dilui sua participação, mas até um mínimo de 35%, ela continuará majoritária e como ela sofre influência dos Bancos, mesmo neste cenário, não garantiria que tudo seria implementado da forma que as operadoras queiram [...] (Vide Anexo 1, Questão 13).

Você fala de problemas de governança, qual é o problema de governança que eu vejo? É um pouco a questão da Paggo hoje, onde a Cielo possui produtos próprios que competem com a Paggo [...] Mas a grande dificuldade que eu vejo é por que eu faço isso via Paggo e não faço isso via Cielo? Eu faço isso via um sócio porque até hoje eu ainda preciso um pouco da Oi, mas com essa mudança neste mundo, pra que eu precisarei da Oi? pensando como Adquirente (Vide Anexo 2, Questão 2).

Assim, ainda que a Paggo já tenha conseguido avanços no sentido de constituir uma estrutura separada, ao menos com equipe voltada ao mercado com cerca de 20 funcionários próprios da Paggo, esta estrutura poderia ser ainda mais independente, posicionada no quadrante C ao invés do D uma vez que ela precisa de processos e valores distintos dos da Cielo e Oi.

5.3 INOVAÇÃO EM MEIOS DE PAGAMENTO

Toda empresa privada investe com o objetivo de obter lucro, contudo os investimentos podem ter diferentes origens estratégicas, pode ser um movimento mais defensivo para criar barreiras de entrada ou pode ser agressivo na busca de novos clientes e fontes de receita, podem visar a expansão da atuação da empresa para um mercado adjacente ou visar a aquisição de outra empresa que complemente seu portfólio.

Ao tratar de inovações em meios de pagamento, CHAKRAVORTI e KOBOR (2003) apresentam quatro estratégias de investimento na adoção de inovações em meios de pagamento, as quais variam em função do estágio em que a empresa se encontra:

- Diminuição de custo;
- Incremento de receita;
- Aquisição de clientes;

- Retenção de clientes.

Podemos utilizar este framework quando analisarmos os casos de pagamentos móveis, avaliando o estágio onde a empresa se encontra e inferir se ela já possui as condições e intenções de migrar a outro estágio ou ainda atingir a maturidade.

No caso de empresas como a M-PESA no Quênia, pode-se inferir a importância de uma estratégia de inovação onde o controle de custos é fundamental. Ao focar uma parcela da população que não tem acesso a inclusão financeira, significa que você está lidando com um perfil de consumidor com baixíssimo poder econômico, a tal ponto que os serviços bancários se tornam caros a eles.

A M-PESA, utilizou-se de uma estrutura mais enxuta e econômica para atender um nicho de mercado que não era atendido. O impacto desta implementação disruptiva é tão marcante que, embora a empresa tenha ficado por muitos anos aquém da lucratividade necessária, o cancelamento de seu serviço traria forte impacto na economia do Quênia:

[...] M-PESA é mais valorizada pelos indivíduos do que ele custa. Por outro lado, a fonte exata destes benefícios - ou seja, os impactos econômicos específicos da M-PESA - não é simples de se calcular. Nós identificamos um número de potenciais efeitos econômicos da M-PESA em nível familiar - por exemplo, de impactos sobre poupança e investimento, diversificação de riscos e seguros. Em nível macroeconômico, podem haver impactos importantes sobre a oferta de moeda e da inflação, com implicações para a extensão da regulamentação do Banco Central e da condução da política monetária (JACK; SURI, 2011).

Este contraponto torna-se importante dado que ao tratarmos no Brasil de uma política de programas sociais como o bolsa família, por exemplo, uma estratégia que utilizasse infraestrutura com modelagem que proporcione diminuição de custo aos moldes da M-PESA seria bastante apropriada. Isso se torna ainda mais relevante mediante a perspectiva iminente de regulamentação dos pagamentos móveis no Brasil

pelo governo brasileiro como possível instrumento de inclusão financeira de uma enorme parcela da população, estimada em cerca de 50 milhões de brasileiros (IPEA, 2011).

Contudo, quando abordada a estrutura atual da Paggo em conjunto com as estratégias expressas por seus executivos, nota-se que a grande preocupação (imediate) está na aquisição de clientes e com a retenção de clientes no futuro (sobretudo por parte das operadoras de celular), não sendo a diminuição de custos o foco estratégico principal, colocando em dúvida se este seria o melhor modelo a programas sociais:

A política que adotamos hoje é a seguinte: a primeira operadora que entrar não vai pagar nada, ela vai agregar escala, a segunda vai pagar alguma coisa e a última vai pagar em Market Share, não vai entrar. Iremos segurar uns cinco anos até deixar ela entrar. Ela dará 1, 2 pontos para cada participante porque ela vai perder cliente por não ter este serviço [...] neste ano ainda não foi possível sentir efeito mas acredito que no próximo ano quando tivermos um referencial maior de escala começará a ser um diferencial da operadora, quem entrar por último vai perder Market Share (Vide Anexo 1, Questão 34).

Assim denota-se uma estratégia de aquisição de clientes para a Paggo, já com a preocupação de evoluir a estratégia a uma estratégia de retenção de clientes.

Existem diferentes tipos de instituições que podem gerar inovações em meios de pagamentos, CHAKRAVORTI e KOBOR (2003) propõe-se a categorizá-las entre:

- Bancos;
- Inovadores não bancários (que não são bancos);
- Processadoras não bancárias (que não pertencem a bancos);
- Joint Ventures e Consórcios

Os inovadores não bancários são, em geral, pequenas empresas que criam e apresentam novas soluções de pagamento, como o próprio caso do surgimento da Paggo (antes de ser adquirida pela Oi). Seu motivador em geral é a busca do atendimento de nichos, os quais geram maior rentabilidade. Ao ser adquirida pela Oi, o foco passou então do atendimento de um nicho para a implementação da estratégia de substituição da

modalidade de pagamento por uso de cartão de crédito (plástico) por um celular Oi como instrumento autenticador. Com a implementação, ou ao menos a iniciativa, em âmbito nacional, este nicho ganhou uma escala muito grande e, com isso também ganhou custos proporcionais a esta ambição atrelada a sua operação.

Ao final a Paggo passou, enfim à modalidade de *Joint Ventures* e Consórcios. Inovações de sucesso têm sido desenvolvidas por *Joint Ventures* tanto para alavancar sua infraestrutura existente quanto para o reconhecimento de suas marcas. É o que buscam tanto a Cielo (alavancar sua infraestrutura de pagamento) como a própria Paggo, ao se associar com o Banco do Brasil e ganhar um maior *status* de credibilidade e confiança junto aos clientes: “[...] Hoje com a parceria com o Banco do Brasil, nesta fase dois, evolutiva, de certa forma poderemos usar a marca do Banco do Brasil como uma chancela de que esta operação é garantida, até porque o Banco do Brasil é confiança no mercado” (Vide Anexo 1, Questão 25).

Seus motivadores incluem a distribuição dos custos e limitação de seus riscos. *Joint Ventures* entre empresas de indústrias distintas tem sido bem sucedidas em especial quando se pode alavancar as forças de seus membros e torná-las complementares, o que representa uma boa chance de sucesso ao modelo atual da Paggo, ao menos no que diz respeito a modalidade adotada, ficando a questão da adesão de novos participantes como o problema a ainda ser resolvido.

5.4 CAPACIDADE DE GERAR *FEEDBACK* POSITIVO E CRIAÇÃO DE *LOCK-IN*

Conforme apresentado na seção 2.3 Síntese do Modelo Teórico, por entender que as teorias propostas por SHAPIRO e VARIAN (1999), CHAKRAVORTI e KOBOR (2003) não são excludentes e sim complementares, propusemos um modelo onde a combinação destas duas teorias nos permitem avaliar a presença de requisitos que, quando presentes, fortalecem as chances de sucesso do negócio.

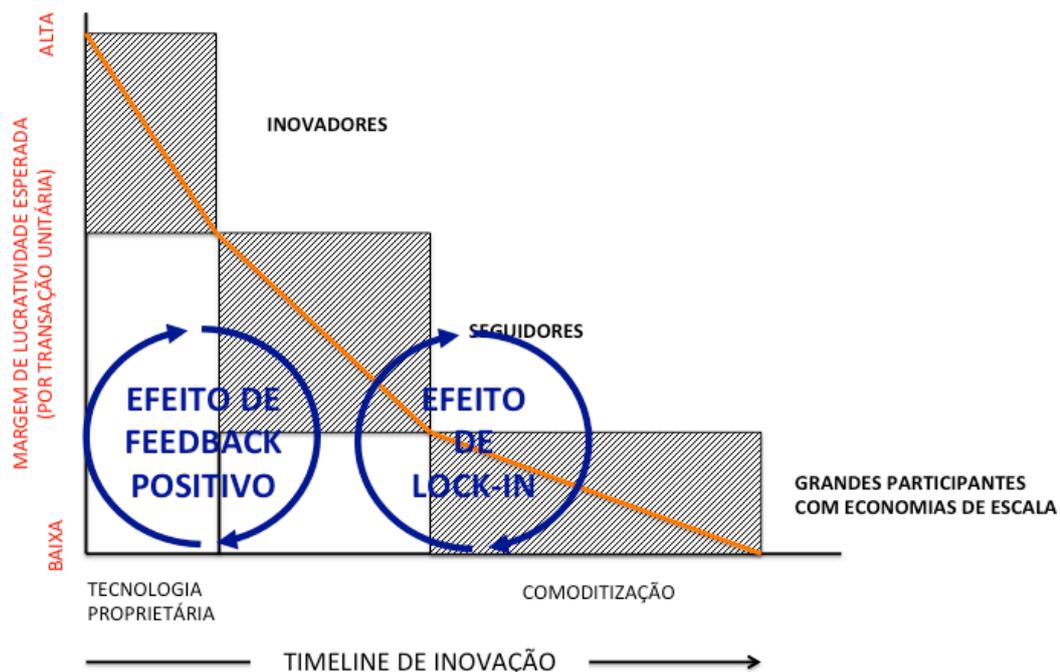


Figura 13: Modelo de Análise Proposto pelo Autor

Desta forma, ao aplicarmos este modelo na análise da Paggo em suas distintas fases podemos inferir a presença ou não dos atributos.

Quando a empresa decidiu lançar seu serviço de pagamento móvel com uma estrutura verticalizada, ela se encontrava no estágio de inovação de uma tecnologia proprietária onde as transações ocorriam entre dois celulares desta operadora, visando aumentar sua lucratividade ao explorar o nicho de clientes inovadores de sua base de assinantes.

Ao adotar uma estratégia de criação de uma rede de adquirência própria para um único produto (crédito), a Paggo competia naquele momento com grandes participantes com economias de escala em uma solução comoditizada, fossem estes os adquirentes que já possuíam enorme capilaridade de rede de captura e um volume de transações que, em linha com CHAKRAVORTI e KOBOR (2003), tinham margens por transação menores, fossem estes os emissores de cartão de crédito, os quais possuíam uma extensa base de clientes que teriam seu efeito de *lock-in* testado pelo novo competidor – a Paggo.

Ao enfrentar o dilema do mercado de dois lados a Paggo teria que criar um efeito de feedback positivo dentro da base de clientes inovadores de modo a atrair novos usuários do serviço, ou seja, criar o desejo nestes usuários em optar pela sua tecnologia e padrão de pagamentos móveis, a fim de gerar escala suficiente para avançar ao novo grupo de clientes, os seguidores.

Conforme este grupo de usuários fosse ganhando escala, a Paggo deveria ter a capacidade de gerar um efeito de *Lock-In* de modo a preservar sua base de clientes e ao mesmo tempo tornar sua solução comoditizada, contudo os atributos da empresa naquele momento não permitiram que a companhia vencesse a primeira barreira: a de criar feedback positivo na sua base.

Embora acreditando possuir uma vantagem de custos na oferta para consumidores e lojistas e, internamente, apresentando uma boa governança (por ser verticalizado) e melhor controle operacional (Vide Anexo 1, Questão 17), foram apontadas nas entrevistas os principais fatores para o não atingimento das condições necessárias para avançar ao próximo estágio:

[...] eu teria reduzido a área de atuação. Não teria feito nas doze cidades. Nestas doze cidades havia uma população com 8 milhões de habitantes. Talvez eu tivesse feito em três ou quatro cidades, onde a OI tivesse mais Market Share [...] (Vide Anexo 2, Questão 23).

[...] Eu iria pra menos cidades e atrasaria o lançamento, mas entraria com mais produtos, com um portfolio mais completo. Seriam essas duas coisas. Eu também acho, olhando para trás, que um lançamento desse no mercado atual com adquirentes abertos seria muito mais fácil. [...] (Vide Anexo 2, Questão 24).

[...] Eu não teria feito a comunicação nacional como foi feito, nem teria feito o processo da parte de emissão e crédito de risco como foi feito, foram muito agressivos, acabaram dando crédito para muita gente que

não deviam. [...] Teria feito uma operação completamente independente da Oi, era um departamento da Oi [...] não teria posicionado como algo diferente já que era um cartão de crédito virtual, eu o teria posicionado como um cartão de crédito mesmo, isso causou uma certa estranheza para o público.” (Vide Anexo 1, Questão 17)

Desta forma, ao analisar os eventos passados nota-se que a abrangência geográfica provavelmente foi muito grande, poderia ter sido focado um nicho mais específico, talvez em poucas cidades, onde o market share da Oi permitisse um maior efeito de feedback positivo, para então expandir sua atuação geográfica com um sistema mais estável. Contudo, conforme destacou Massayuki Fujimoto, a empresa buscou posicionar o produto (no passado) como algo diferente de um cartão de crédito e isso causou estranheza dos clientes. Se o cliente fica confuso com a oferta, não será gerado o efeito de feedback positivo!

Da mesma maneira, faltou um portfolio de produtos que pudesse não apenas ampliar o efeito de feedback positivo (aumento do desejo por esta tecnologia e padrão, afinal ela te dá mais possibilidades), mas também reforçar o efeito de *Lock-in* quando se atingisse a próxima fase, pois conforme o cliente passa a usar mais serviços, mais difícil fica ele abandonar o mesmo.

Trazendo esta análise para o contexto atual da Paggo, temos uma avaliação mais positiva, embora ainda apresente limitações.

Ao desenvolver a capacidade de comunicação entre os celulares de assinantes da Paggo com os POS da Cielo, permitindo assim a transação de produtos e serviços sem a necessidade de um cartão plástico, a empresa busca levar a um nicho de clientes inovadores da Oi uma tecnologia proprietária que lhe permita aumentar sua lucratividade.

Da mesma forma, ao realizar uma aliança estratégica com o Banco do Brasil a Paggo consegue ao mesmo tempo ampliar a base de clientes potenciais, aumentando a chance de se atingir a massa crítica de usuários inovadores e passar ao grupo de seguidores, e transmitir a confiabilidade e segurança ao cliente de estar transacionando

com o Banco do Brasil, Mastercard e Visa, “emprestando” assim a segurança e confiabilidade destas marcas tradicionais do sistema financeiro.

[...] Não foram inseridos novos clientes com cartão Oi Paggo desde então, ou seja, existem apenas os 3.500 cartões já citados. Agora com a Paggo, há um novo cartão Oi, onde eu já possuo uma base com 280.000 clientes com um cartão Oi, crescendo cerca de 60 mil novos cartões por mês[...] Além destes cartões, **toda a base de cartões Ourocard Mastercard que tenham celular Oi também podem utilizar o serviço.** Dos 11 milhões de cartões Ourocard Mastercard, digamos que cerca de 25% desta base possuam celular Oi, o que nos dá cerca de 2.500.000 cartões Ourocard que estão aptos ao serviço da Paggo. Mas estes clientes ainda não estão ativos, por enquanto só a base de cartões Oi que está[...] (Vide Anexo 1, Questão 1)

Até o final do ano que vem (2013) deve ser fechada parceria com mais um Banco emissor que possui base de 7 milhões de clientes. No mês que vem (novembro/2012) **será incluído a Visa (na base da Ourocard)**, daí estes 11 milhões viram 22 milhões e então haverá a campanha de ativação. **O potencial de clientes que podem usar o serviço vão ser 6 milhões do Banco do Brasil, 1,5 milhão deste novo banco emissor, e até o final do ano que vem digamos 1 milhão do cartão Oi,** para ser conservador.

Desta forma, haverão 8,5 milhões de cartões habilitados a usar o celular, [...] usuários ativos de pagamento móvel será na ordem de 5%, o que nos dará 425.000 clientes ativos ao final de 2013 (Vide Anexo 1, Questão 2).

Embora seja difícil afirmar se a Paggo conseguirá ou não efetivar esta base de clientes e torná-los ativos em pagamentos móveis, se tomarmos como base a primeira fase da companhia (com estrutura verticalizada), para atingir os mesmos 8,5 milhões de usuários habilitados a utilizar pagamentos móveis equivaleria ter mais de 17% de sua base atual (2012) de clientes aptos a transacionar, um número muito expressivo.

Desta forma podemos afirmar que atualmente, através de sua composição acionária, a qual por si só já resolve boa parte dos problemas do mercado de dois lados (criar rede e ter usuários que mantenham a mesma) e parcerias estratégicas que ampliam significativamente o número de clientes inovadores para a fase inicial do serviço, a Paggo

encontra-se em uma situação muito mais favorável do que em seu passado, na fase inicial de sua operação com a Oi (verticalizada).

Adicionalmente a empresa tem trabalhado muito no conceito de lançar novos serviços como o pré-pago (Oi carteira), celular vendedor e estimular seu uso em pagamento de compras na internet.

[...]lançaremos também o pré-pago, Oi carteira, que dependendo dos custos que esta carteira tiver, poderá gerar maior inclusão. **O celular vendedor, por sua vez, pode promover a inclusão de pagamentos eletrônicos em pequenos comerciantes na periferia.**” (Vide Anexo 1, Questão 2)

Acho que pagamento via aparelho celular traz uma vantagem que irá revolucionar as compras na internet pois eu não preciso mais entrar com o meu número de cartão de crédito, ao invés disso, eu entro com o número do meu celular e digito a minha senha diretamente no aparelho celular. Esta transação é autenticada no banco, ou seja, o banco garante esta transação e **acaba com o problema de fraude do lado do lojista, o chamado ‘charge-back’** (Vide Anexo 1, Questão 3),

Se o nicho de pagamento via internet de fato vier a enxergar este tipo de pagamento como um serviço de valor agregado, em segurança do lado consumidor, redução de “*charge-back*” e menores taxas do lado dos estabelecimentos comerciais, a empresa estará criando um mecanismo que tem o potencial de gerar *feedback* positivo e, em satisfazendo os envolvidos, criar um *lock-in* importante na fase seguinte, ainda que apenas para este nicho de usuários que efetuam pagamentos via internet.

Outro fator importante que a Paggo leva em consideração é a necessidade de se agregar novas operadoras e instituições financeiras à sua plataforma.

[...] No acordo de investimento entre a Oi e a Cielo está previsto formalmente que as outras operadoras podem entrar no controle da Paggo e a Oi terá sua participação diluída. [...] Então eu acho que seria muito mais fácil para eles convergirem para este modelo, sentarem no conselho da Paggo com igual poder da Oi e a partir daí que vai ser desenvolvido este mercado, num padrão único (Vide Anexo 1, Questão 13)

Ela amadureceu e viu que um sistema de pagamento com uma única operadora não vai fazer verão [...] (Vide Anexo 1, Questão 33).

Ao agregar novos membros para sua plataforma, a Paggo fortalecerá o sistema, aumentando a atratividade do mesmo (*feedback* positivo) e sua percepção de valor (ampliando o *lock-in*). Isso garantiria além de tudo uma evolução positiva de sua plataforma.

É provável que, em se adicionando novas operadoras a Paggo consiga promover estes efeitos em larga escala (e não apenas em um nicho como o de pagamento via internet), em contrapartida é muito provável que caso ela não consiga agregar novas operadoras ela não venha a ter força para gerar sozinha os efeitos de *feedback* positivo e *lock-in* em larga escala.

5.5 EVOLUÇÃO DA PLATAFORMA DE SERVIÇOS

A evolução do modelo de negócios da Paggo não pode ser desassociada de fatores como o *design* de sua plataforma tecnológica (como ela foi constituída), da governança da empresa (quem a controla, como é a partição dos direitos de decisão) e das dinâmicas do ambiente onde ela está inserida (governo regulamentará os pagamentos móveis, competidores com iniciativas em pagamentos móveis).

Como já enfatizamos anteriormente, ao lançar-se no mercado com uma estrutura totalmente verticalizada a Paggo possuía uma plataforma inteiramente proprietária, sendo ela (Oi Paggo) responsável por qualquer desenvolvimento sobre a mesma. Naquele momento a empresa possuía uma plataforma cujo *design* havia sido desenvolvido para realizar transações exclusivamente entre dois dispositivos móveis, os quais ficaram restritos aos celulares da própria operadora de telecomunicações Oi (dona da plataforma).

Soluções proprietárias atendem bem a nichos de mercado pois, em geral, são desenvolvidas para atender necessidades específicas que o mercado não atende de forma

satisfatória, um “gap”. Contudo o mercado de crédito (ou de cartões de crédito) naquele momento já era atendido de forma satisfatória e a solução apresentada pela Paggo enfrentou dificuldades de entrar posteriormente em um mercado de dois lados, ainda que com uma solução que trouxesse conveniência, segurança e confiabilidade, atributos fundamentais para o sucesso de qualquer participante do mercado de meios de pagamento.

Sem uma alteração em seu modelo, a empresa dificilmente conseguiria ultrapassar as barreiras de entrada. Ao evoluir sua composição acionária para uma sociedade entre Oi e Cielo, com parceria com o Banco do Brasil, a empresa passou a ampliar seus módulos de serviço de forma a aproveitar a rede de captura da Cielo.

Desta forma os usuários da plataforma de serviços da Paggo passaram a contar com a possibilidade de transacionar não apenas com dispositivos móveis (Cel + Cel), mas também com os POS da Cielo (Cel + POS), eliminando uma forte barreira de entrada, a criação de uma rede de captura.

Assim, a Paggo evoluiu de arquitetura com plataforma proprietária fechada para um ecossistema com plataforma centralizada, onde são desenvolvidos módulos de interface com a plataforma original.

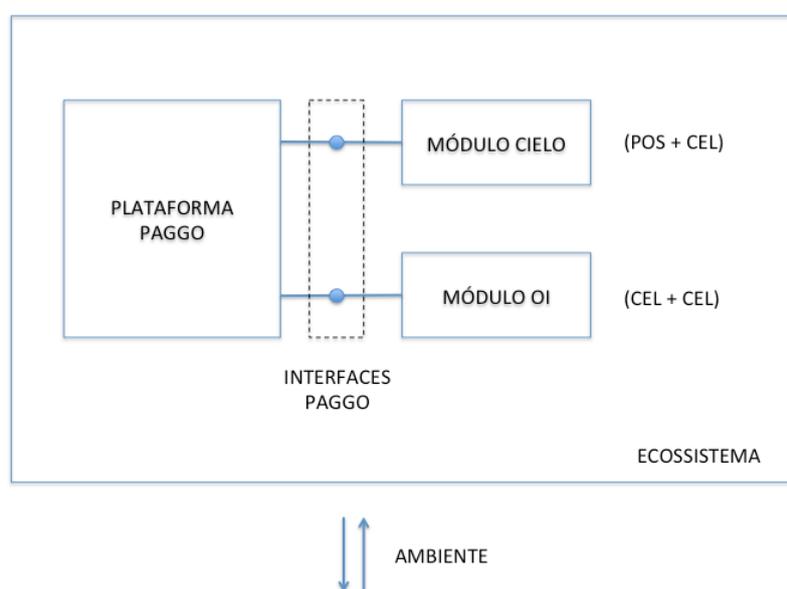


Figura 14 – Elementos do Novo Ecossistema de Plataforma Centralizada da Paggo

Fonte: Modelo proposto pelo autor, adaptado de TIWANA; KONSZYNSKI; BUSSH, 2010. Platform Evolution: Coevolution of platform architecture, Governance and Environmental Dynamics, Pag 676.

Um ecossistema com plataforma centralizada traz a vantagem de poder ser impulsionado por outros desenvolvedores, que muitas vezes podem criar funcionalidades e aplicativos que os desenvolvedores da plataforma não imaginavam ou não teriam conhecimento para fazê-lo (TIWANA, KONSZYNSKI e BUSH, 2010).

O modelo proposto, apresentado na forma esquemática da figura 14, representa a possibilidade de se inserir novos módulos de serviços de parceiros. Da mesma forma em que foi inserido um módulo da Cielo para permitir a transação entre celular e POS, novos módulos podem ser adicionados.

Desta forma, a Paggo sai de uma plataforma restrita em direção a uma arquitetura com ecossistema mais aberto, o que aumenta suas chances de se tornar mais atrativa e conquistar clientes, conseqüentemente ampliando sua chance de sucesso comercial.

Contudo a empresa ainda está restrita aos módulos desenvolvidos por seus acionistas, Oi e Cielo. Enquanto não conquistar novos parceiros (ou sócios) que estejam dispostos a se interligarem à plataforma da Paggo, acrescentando clientes e conhecimento ao processo, a empresa dificilmente conseguirá se inserir com sucesso no ambiente atual (já maduro) de meios de pagamento.

Seus executivos estão em linha com esta avaliação:

[...] pois acho que uma das grandes limitações deste modelo, e eu lutei muito para mudar, era o fato de ser de uma operadora só. Ter um único produto, de uma operadora só, você está fadado a morrer! [...] Sabíamos que com uma operadora só, sem um parceiro financeiro que aporta uma rede de aceitação e que aporta uma série de outras coisas, sistemas e tudo mais, não tem como dar certo, **você precisa de operadoras ou parceiros financeiros** (Vide Anexo 2, Questão 9, grifo nosso).

A política que adotamos hoje é a seguinte: **a primeira operadora** que entrar não vai pagar nada, ela vai agregar escala, **a segunda** vai pagar alguma coisa e a última vai pagar em Market Share, não vai entrar (Vide Anexo 2, Questão 34, grifo nosso).

Agregar novas operadoras permitirá à Paggo de fato começar a desenvolver novas interfaces e se tornar uma plataforma centralizada onde o ecossistema poderá evoluir com novos módulos (parceiros e sócios) fortalecendo sua posição e dando a possibilidade de que qualquer portador de aparelho celular (e não apenas os clientes da Oi) possa efetuar pagamentos.

A figura abaixo representa uma possível evolução, ainda não desenvolvida, do sistema de acordo com as entrevistas com os executivos.

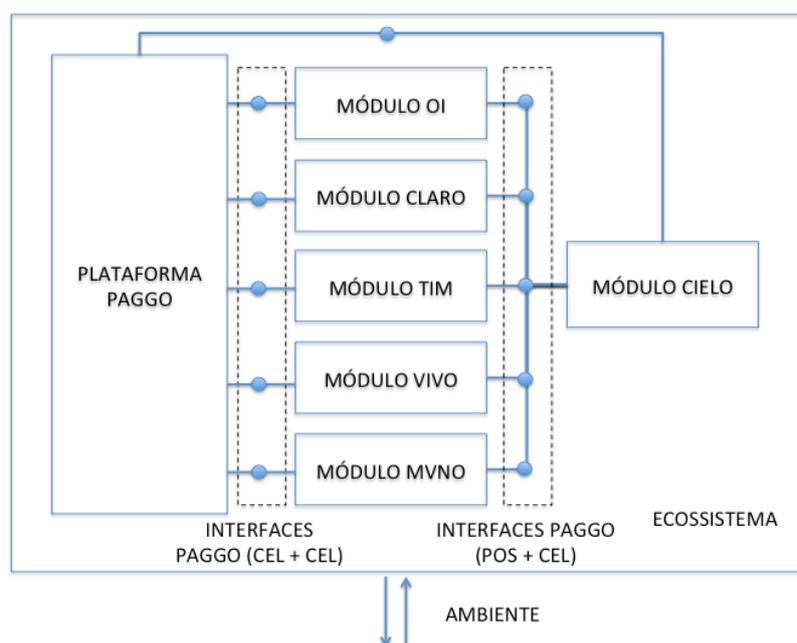


Figura 15 – Paggo como plataforma de Mobile Payment para operadoras brasileiras

Fonte: Modelo de ecossistema proposto pelo autor

Na figura 15 representamos de forma simplificada o ecossistema onde as operadoras brasileiras utilizariam a Paggo como uma plataforma de serviços que serve a todas elas. Da mesma forma varejistas, seguradoras, bancos, etc, poderiam se inserir diretamente neste mercado através de MVNO. Desta forma, todos os clientes de telefonia celular poderiam ser atendidos por um sistema único, o qual deveria estar integrado ao sistema financeiro brasileiro de modo a tornar os pagamentos por dispositivos móveis um instrumento legítimo de autenticação de transações financeiras.

Com a escala proporcionada pelas operadoras de telefonia celular, sendo que no Brasil existem mais aparelhos celulares do que habitantes, seria possível não apenas criar um efeito de feedback positivo mas também promover a inclusão financeira de habitantes brasileiros hoje desvinculados do sistema financeiro brasileiro.

Ao trabalhar os aspectos de: comodidade, confiabilidade, segurança e usabilidade, a Paggo estaria trabalhando os atributos para criar um Lock-in neste novo ecossistema.

Desta forma, acreditamos que existe a possibilidade de sucesso comercial sobre uma evolução de plataforma tecnológica como a proposta, desde que a Paggo consiga efetivamente incluir novos sócios ou parceiros neste formato de plataforma centralizada.

Outra vantagem potencial desta arquitetura reside no fato de que a combinação de plataformas e módulos podem criar uma grande barreira de entrada contra competidores (TIWANA, KONSZYNSKI e BUSH, 2010).

Contudo, este conceito ainda é muito dependente da infraestrutura de telecomunicações. Caso a Paggo não consiga estabelecer este modelo com uma certa agilidade, novos modelos começam a surgir e podem ganhar momento:

No mundo smartphone o jogo é outro, ninguém precisa de Telecom no mundo Smartphone, você consegue entregar um produto seguro e confiável com boa usabilidade com um aplicativo instalado no smartphone, então eu acho que o Smartphone muda um pouco o jogo, **ele vira um mundo menos “operadora centric”** e vira um mundo mais aberto [...] **Se você pensar no NFC** por exemplo, **que também é uma coisa que ainda está engatinhando no mundo mas que a partir de agora deve decolar**. O padrão do NFC deverá ser o adotado pela AT&T, Sprint e Verizon – estes são os caras, eles estão lançando um serviço de NFC agora, os fabricantes irão fazer aparelho para eles. Estes caras são os que vão mexer o mundo, porque **o mercado dos EUA é um baita mercado grande e então o NFC também muda porque é um jogo bem disruptivo**.

Isso tudo era só para dizer que a tecnologia está mudando o cenário competitivo e a própria forma de competição. No mundo anterior, as Telecoms tinham um grande papel que para fazer aquele produto confiável, seguro e com usabilidade, era necessário o uso de Telecom, daqui para frente não vai precisar, então eu acho

que o papel da Telecom reduz bastante, o que é bom (Vide Anexo 2, Questão 2).

Logo, o “time-to-market” também é outro fator que poderá influenciar no sucesso ou não da plataforma de serviços de pagamento Paggo.

6 CONCLUSÃO

Através de uma análise qualitativa baseada em teorias acadêmicas relacionadas a inovação tecnológica, estrutura organizacional e governança, buscamos contribuir com a proposição de um modelo que nos permitisse avaliar a presença de atributos básicos fundamentais ao desenvolvimento comercial de empresas de Mobile Payment.

A coleta de dados num formato de estudo de caso, nos permitiu explorar em profundidade estes três aspectos (inovação tecnológica, estrutura organizacional e governança) em entrevistas concedidas pelos principais executivos da Paggo em suas diferentes fases.

A mudança dos rumos estratégicos da Paggo associados a sua nova composição acionária trouxeram muitos benefícios. O primeiro deles talvez resida no fato de que ao se criar uma estrutura verticalizada, como feito pela Oi com a Paggo no passado, em um mercado de dois lados é muito oneroso.

Em um mercado de dois lados é melhor possuir (pelo menos) dois participantes distintos que se beneficiem de uma plataforma comum (ROCHET e TIROLE, 2003). Sob esta perspectiva, sabendo que hoje a Paggo é constituída por uma sociedade entre Oi e Cielo, a desverticalização do modelo trouxe alguns benefícios muito claros para ambas empresas ao constituírem esta plataforma comum: A Oi não necessita, por exemplo, investir na formação de uma rede de captura (utiliza-se da amplitude e capilaridade nacional da Cielo) enquanto a Cielo pode ampliar o número de transações capturadas em seus POS, dado que os mais de 48 milhões de clientes potenciais da Oi só conseguirão transacionar com Paggo em terminais da Cielo (ou, em outra modalidade, com outro celular da Oi) e este efeito pode ainda se potencializar conforme novas operadoras de celular forem aderindo ao serviço.

A estrutura organizacional atual da Paggo possui hoje muitas vantagens em relação à estrutura implementada no passado, quando a empresa ainda estava totalmente

sob controle da Oi (verticalizada). Sua estrutura comercial atua hoje de forma separada da estrutura de seus controladores, possui valores próprios e profissionais mais experientes no mercado de meios de pagamentos tradicionais e móveis.

Contudo, a empresa continua dependente da infraestrutura e processos de seus controladores (Oi e Cielo) e ainda sofre grande influência dos mesmos em suas decisões sobre estratégia e custos, o que não é o ideal.

Como existe um certo conflito de interesses, mesmo que em menor grau, entre as indústrias de Telecomunicações e Financeira, sempre haverá um limite para se implantar mudanças na organização, constituindo assim um ponto atenção. Para se ter uma estrutura organizacional ainda mais adequada seria necessário, de acordo com CHRISTENSEN e OVERDORF (2000), que a empresa estivesse totalmente apartada tanto em relação a sua autonomia de decisões como em infraestrutura e processos.

A estratégia de investimento da Paggo é, hoje, focada na aquisição de clientes mas a empresa já demonstra preocupação na transição futura desta estratégia para uma com maior foco na retenção de clientes, o que é saudável.

Atuando em um formato definido por CHACRAVOTI e KOBOR (2003) como *Joint Venture* e Consórcio, a Paggo busca obter ganhos com o compartilhamento de infraestrutura dos participantes (aumento de escala e redução de custos) e reconhecimento de sua marca, atrelando-a a confiança que o mercado deposita em seus parceiros. Desta forma a percepção de que transacionar com Paggo é contar com a garantia do Banco do Brasil na operação, por exemplo, envia uma mensagem estratégica importante ao mercado e consumidores.

Joint Ventures entre empresas de indústrias distintas tem sido bem sucedidas em especial quando se pode alavancar as forças de seus membros e torná-las complementares, o que representa uma boa chance de sucesso ao modelo atual da Paggo, ao menos no que diz respeito a modalidade da estratégia de instituição adotada.

No passado, de acordo com seus executivos (vide Anexo 1, Questões: 1, 2, 3, 13, 17 e 33 e Anexo 2, Questões 23 e 24), a empresa pecou em algumas ações estratégicas e táticas como realizar o lançamento simultâneo em muitas cidades, ser uma plataforma de serviço monoproduto e não posicionar o produto de forma clara ao usuário.

É provável que ao se escolher três ou quatro cidades para iniciar a operação, como a Paggo vêm fazendo no Nordeste onde o *Market Share* da Oi deve permitir um maior efeito de feedback positivo, para então a expandir sua atuação geográfica com um sistema mais estável, produza resultados mais representativos. Contudo a falta de outras operadoras continua limitando a expansão e amplitude deste efeito de feedback positivo.

Também podemos afirmar que a Paggo encontra-se em uma situação muito mais favorável do que na fase inicial de sua operação com a Oi devido a sua composição acionária, a qual por si só já resolve boa parte dos problemas relacionados ao mercado de dois lados: criar rede e ter usuários ativos que mantenham esta rede. Suas parcerias estratégicas também ampliam significativamente o número de clientes inovadores para a fase inicial do serviço, uma vez que o Banco do Brasil possui cerca de 11 milhões de cartões Ourocard somente com a Mastercard e existe potencial para se acrescentar em breve a base de cartões Ourocard Visa, com um número semelhante de cartões.

Além disso, se o nicho de pagamento via internet for bem explorado e ele de fato vier a enxergar este tipo de pagamento como um serviço de valor agregado, em segurança do lado consumidor, redução de “*charge-back*” e menores taxas do lado dos estabelecimentos comerciais, a empresa estará criando um mecanismo que tem o potencial de gerar *feedback* positivo nos inovadores deste nicho e, em satisfazendo os envolvidos, criar um *lock-in* importante na fase de comoditização, ainda que apenas nos usuários que efetuam pagamento via internet.

Se conseguir agregar novos membros para sua plataforma, a Paggo fortalecerá ainda mais o seu ecossistema, aumentando a atratividade do mesmo (*feedback* positivo) e sua percepção de valor (ampliando o *lock-in*). Isso garantiria além de tudo uma evolução positiva de sua plataforma.

Do ponto de vista da arquitetura de sua plataforma, a Paggo evoluiu de uma arquitetura com plataforma proprietária fechada para um ecossistema com plataforma centralizada, onde são desenvolvidos módulos com interface com a plataforma original.

Desta forma, a Paggo sai de uma plataforma restrita em direção a uma arquitetura com ecossistema mais aberto, o que aumenta suas chances de se tornar mais atrativa e conquistar clientes, consequentemente ampliando sua chance de sucesso comercial.

Contudo, a empresa, hoje, ainda está restrita aos módulos desenvolvidos por seus acionistas, Oi e Cielo. Enquanto ela não conquistar novos parceiros (ou sócios) que estejam dispostos a se interligarem à plataforma da Paggo, acrescentando clientes e conhecimento ao processo, a empresa dificilmente conseguirá se inserir com sucesso de escala no ambiente atual (já maduro) de meios de pagamento.

Agregar novas operadoras permitirá à Paggo de fato começar a desenvolver novas interfaces e se tornar uma plataforma centralizada onde o ecossistema poderá evoluir naturalmente com novos desenvolvimentos de módulos (parceiros e sócios) fortalecendo sua posição.

Com a escala proporcionada pelas operadoras de telefonia celular, visto que no Brasil existem mais aparelhos celulares do que habitantes, seria possível não apenas criar um efeito de feedback positivo mas também promover a inclusão financeira de habitantes brasileiros hoje desvinculados do sistema financeiro brasileiro. Isto permitiria que o governo brasileiro, por exemplo, “*tomasse carona*” neste modelo de pagamento móvel para incluir em seus programas sociais uma população que hoje ainda não é atendida pelo sistema bancário tradicional.

Com boa parte dos desenvolvimentos podendo ser gerado por parceiros ou sócios, a Paggo poderia concentrar seus esforços em os aspectos relacionados a: comodidade, confiabilidade, segurança, usabilidade e principalmente a educação tanto de seus usuários como na rede de aceitação. Desta forma a Paggo estaria trabalhando os atributos para criar um Lock-in neste novo ecossistema e aumentando sua possibilidade de perpetuação futura do negócio.

Desta forma, concluímos que a Paggo desenvolveu mecanismos importantes em direção ao desenvolvimento comercial em escala de seu serviço. Hoje, num formato de *Joint Venture*, a empresa apresenta-se melhor posicionada ao mercado do que estava anteriormente, quando totalmente verticalizada dentro da estrutura da Oi.

Sua estrutura organizacional não é a mais adequada, pois deveria ser completamente independente da infra-estrutura e influências estratégicas de seus acionistas, mas apresentou boa evolução ao criar uma equipe própria, especializada em *Mobile Payment* e com estrutura comercial própria.

A empresa possui capacidade de envolvimento, ou seja, capacidade de atendimento a mercados adjacentes, embora deva para isso desenvolver novos módulos em sua plataforma de serviços, o que na prática significa a integração de novos parceiros (ou sócios) ou desenvolvimento próprio de novas aplicações – o que seria menos desejável.

A taxa de evolução da plataforma tem se apresentado lenta, uma vez que a empresa só conseguiu desenvolver módulos com seus acionistas e explora apenas a base de clientes dos mesmos e ainda assim de forma limitada.

Os atributos de *feedback positivo* e *lock-in* também só serão alcançados em grande escala (e não em nichos, como pagamento via internet), na perspectiva do autor, com a adesão de outras operadoras de telefonia móvel.

Caso outras operadoras venham a adotar o sistema, a Paggo em nossa avaliação está preparada tanto no aspecto de controle pelo sistema de diluição acionária em termos iguais de participação entre as operadoras (governança), quanto na capacidade de adicionar novos módulos à plataforma de serviço (tecnologia).

Em havendo esta adoção (novas operadoras móveis no sistema) a Paggo possui os atributos básicos necessários para o desenvolvimento deste mercado. Em contrapartida, não havendo a adoção por parte de outras operadoras de telefonia móvel, será muito difícil a Paggo conseguir desenvolver este mercado (*Mobile Payment*) em seu formato.

Embora a Paggo tenha melhorado sua estrutura em aspectos relacionados a inovação tecnológica e de governança, entendemos que a adoção de novas operadoras móveis é questão fundamental para que a empresa possa tirar proveito dos seus atributos básicos fundamentais existentes e criar efeitos em massa de feedback positivo e lock-in.

Assim o desenvolvimento deste mercado no formato proposto pela Paggo desenhar-se-á, em nossa perspectiva, caso haja adoção de novas operadoras móveis, o que até o momento não temos uma sinalização clara de que vá ocorrer.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS E LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Esperamos, independentemente das conclusões apresentadas, ter contribuído com esta análise não apenas para um melhor entendimento do caso da Paggo no Brasil, mas também na identificação e entendimento de alguns atributos básicos fundamentais referentes a inovações tecnológicas em meios de pagamentos móveis.

Nosso modelo não é todavia definitivo e nem isento de possíveis equívocos. Muito menos visa restringir a adoção de novos instrumentos e teorias para avaliar premissas estratégicas de empresas que visam implementar inovações tecnológicas em *Mobile Payment*.

Enumeramos abaixo algumas das limitações que entendemos estar presentes em de nosso estudo e que são oportunidades para estudos futuros:

1. Avaliamos apenas um tipo de modelo de *Mobile Payment* entre muitos existentes, tais como P2P, NFC, Mobile Wallet entre outros. Desta forma convém realizar-se novos estudos que contemplem outros modelos;
2. Nossas entrevistas abordaram apenas executivos da Paggo, uma vez que focamos nossa análise em questões mais internas desta implementação, evolução da plataforma de serviços desta companhia e sua governança. Contudo uma empresa sofre influencia de diversos agentes externos, a exemplo dos competidores, agências regulatórias e governo. Seria conveniente complementar este estudo com outras abordagens incluindo aspectos mais mercadológicos e regulatórios.
3. Os atributos necessários, definidos como básicos neste estudo, não são todavia os únicos atributos de uma implementação de *Mobile Payment* deste tipo. Seria oportuno a novos estudos do tema complementar os resultados desta dissertação ao abordarem outros atributos não contidos aqui.

4. Dado o momento atual da companhia, carecemos de dados mais quantitativos, os quais poderão estar disponíveis em um futuro próximo e permitirão a expansão de nossas análises.

Desta forma, convidamos os interessados no assunto a explorarem novas oportunidades e aspectos não abordados nesta singela contribuição para o melhor entendimento do *Mobile Payment* no Brasil.

– REFERÊNCIAS

1. ADRACTAS, M. *et al. Pathways to growth in Mobile Payments*, in McKinsey on Payments, 2012, june, p.12-17.
2. BARBIERI, J. C.; SIMANTOB, M. A. *Organizações inovadoras do setor financeiro: teoria e casos de sucesso*. São Paulo: Saraiva, 2009.
3. BARBUTA, Ionela; et al. *Insights in the worldwide mobile financial services Market*, in Mobile Payments Guide 2012, Innopay, visualizado em 09/12/2012 em www.innopay.com .
4. BEL, Jeroen de; GÂZA, Monica. *Mobile payments 2012*, in My mobile, my wallet?, Innopay, 2011, visualizado em 09/12/2012 em www.innopay.com .
5. BENEDETTO, C. Anthony Di. *Identifying the key success factors in new product development*, in Success factors in new product launch. New York: J. Prod. Innov Mang, 1999, p. 530-544.
6. BOER, Remco; BOER, Tonnis. *Mobile payments 2010*, in Market analysis and overview, Innopay, 2009, visualizado em 09/12/2012 em www.innopay.com .
7. BRASIL. Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL). Dados visualizados em 01/10/2012 em <http://sistemas.anatel.gov.br/SMP/Administracao/Consulta/AcessosPrePosUF/telaConsulta.asp> .
8. BRASIL. Banco Central do Brasil. *Perspectivas e desafios para inclusão financeira no Brasil: visão de diferentes autores*, in Projeto de inclusão financeira – coord. Luiz Edson Feltrim, Elvira Cruvinel Ferreira Ventura e Alessandra von Borowski Dodl. Brasília: Banco Central do Brasil, 2009.
9. BRASIL. Banco Central do Brasil. *Relatório sobre a indústria de cartões de pagamentos*. Brasília: Banco Central do Brasil, 2010.
10. BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). *Censo 2010: população do Brasil é de 190.732.694 pessoas*, dados visualizados em http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=1766 .

11. BRASIL. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Sistema de indicadores de percepção social (SIPS) – org. Fabio Schiavinatto. Brasília: IPEA, 2011.
12. BRASIL. Globo.com. Oi compra empresa que permite uso do celular como meio de pagamento, publicado em 18/12/2007, visualizado em 17/09/2012 em http://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,,MUL229620-9356,00.html .
13. BROWN, S. L.; EISENHARDT, K. M. *Product development: past research, present findings, and future directions*, in *Academy of Management Journal*, vol 20, n. 2, 1995, p. 343-378.
14. CAILLAUD, B.; JULLIEN, B, 2003. *Chicken & egg: competition among intermediation service providers*, *RAND Journal of Economics*, vol. 34, n. 2, Summer, 2003, p. 309–328.
15. CARDOSO, Juliana. BB, Cielo e OI unem-se no mercado de cartões. Publicado em *Valor Econômico*, São Paulo, 29/09/2010, visualizado em 17/10/2012 em <http://www.valor.com.br/arquivo/681241/bb-cielo-e-oi-unem-se-no-segmento-de-cartoes> .
16. CARR, Mahil, 2007. *Mobile payment systems and services: An Introduction*.
17. CHAKRAVORTI, S.; LUBASI, V. *Payment instrument choice: The case of prepaid cards*, in *Economic perspectives*. Federal Reserve Bank of Chicago, secendo quarter, vol. 30, 2006.
18. CHAKRAVORTI, S.; KOBOR, E. *Why invest in payment innovations?* in *Emerging payments occasional papers series*. Federal Reserve Bank of Chigaco, june, 2003.
19. CHAKRAVORTI, S.; ROSON, R. *Platform Competition in Two-Sided Markets: The Case of Payment Networks*. May, 2005
20. CHRISTENSEN, C. M.; OVERDORF, M. *Meeting the challenge of disruptive change*. *Harvard Business Review*, mar., 2000.
21. CHRISTENSEN, Clayton. *Innovation and the general manager*. New York: McGraw-Hill/Irwin, 1999.
22. CHRISTENSEN, Clayton; RAYNOR, Michael E. *The innovator's solution*. Boston: Harvard Business School Press, 2003.

23. CHUHAN-POLE, P.; ANGWAFO, M. *Yes Africa Can* – Success stories from a dynamic continent – editors Punam Chuhan-Ploe e Manka Angwafo, Washingtons DC: The World Bank, 2011.
24. COBERT, B; HELMS, B.; PARKER, D. Mobile Money: Getting to scale in emerging markets, in McKinsey on Payments, june, 2012, p. 18-27.
25. DINIZ, E. H.; ALBUQUERQUE, J. P.; CERNEV, A. K. Mobile Money and Payment: a literature review based on academic and practitioner, in Proceedings of SIG GlobDev Fourth Annual Workshop, Shanghai, 2011.
26. EIJKMAN, F.; KENDALL, J.; MAS, I. Bridges to cash: the retail end of m-pesa, in Savings and development, n. 2, XXXIV, 2010, p. 219-252.
27. EISENHARDT, K. M. *Building theories from case study research*, in Academy of Management Review, vol. 14, n. 4, 1989, p. 532-550.
28. EISENMANN, Thomas; BARLEY, Lauren. *PayPal Merchant Services*. Harvard Business School, p.18, 2006.
29. FACÓ, J. F. B.; SIMANTOB, M. A. *Organizações inovadoras do setor financeiro: Teoria e casos de sucesso*. São Paulo: Saraiva, 2009.
30. FLORES-ROUX, E.; MARISCAL, J. *The enigma of mobile money systems*, in Communications & strategies. Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE), 79, 3rd Q., 2010, p. 41-62.
31. FOLEGO, Thais. Bradesco e Claro criam empresa de pagamento móvel. Valor Econômico, São Paulo, 29/12/2011, visualizado em 17/09/2012 em <http://www.valor.com.br/financas/1157770/bradesco-e-claro-criam-empresa-de-pagamento-movel> .
32. GREALISH, A. et al. *Winning after the storm*, in Global payments 2011. Boston: The Boston Consulting Group, fev., 2011, visualizado em 07/12/2012 em www.bcgperspectives.com/content/articles/financial_institutions_globalizations_global_payments_2011/ .
33. INTERNACIONAL. Wikipedia.org. Elo Participações S/A, visualizado em 12/02/2012 em http://pt.wikipedia.org/wiki/Elo_Participações_S/A .
34. INTERNACIONAL. Wikipedia.org. List of countries by GDP, visualizado em 12/12/2012 em [http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_countries_by_GDP_\(nominal\)](http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_countries_by_GDP_(nominal)) .

35. INTERNACIONAL. NFCNews.com. MasterCard, Telefonica to launch mobile wallet in Brazil, visualizado em 17/10/2012 em <http://www.nfcnews.com/2011/11/23/mastercard-telefonica-to-launch-mobile-wallet-in-brazil> .
36. IZAGUIRRE, Mônica; BUENO, Sérgio Ruck e ALVES, Murilo Rodrigues. Lei do pagamento móvel vai ao Congresso. Valor Econômico, 30/10/2012, visualizado em 02/12/2012 em <http://www.valor.com.br/financas/2885248/lei-do-pagamento-movel-vai-ao-congresso#ixzz2E1Jnm2uk> .
37. JACK, W.; SURI, T. *Mobile money: the economics of M-PESA*, jan. 2011.
38. JENKINGS, Beth. *Developing mobile money ecosystems*. Washington, DC: IFC and the Harvard Kennedy School, 2008.
39. KARNOUSKOS, S.; FOKUS, F. *Mobile payment: a journey through existing procedures and standardization initiatives*, in IEEE Communications Survey – The Electronic Magazine of Original Peer-Reviewed Survey Articles, 2004, fourth quarter, volume 6, nº 4, p. 44-66.
40. LAUKKANEN, Tommi et al. *Segmenting bank customers by resistance to mobile banking*, in International Journal of Mobile Communications, vol. 6, n. 3, 2008, p. 309-320.
41. LAUKKANEN, Tommi et alii. *Segmenting bank customers by resistance to mobile banking*, in International Journal of Mobile Communications, vol. 6, n. 3, 2008, p. 309-320.
42. LEVIN, R.; et al. *Survey research on R&D appropriability and technological opportunity*, Part 1: Appropriability, New Haven, CT: Yale University Press, 1984.
43. LIM, A. S. *Inter-consortia battles in Mobile payment standardisation*, in Electronic commerce research and application, vol. 7, issue 2, summer, 2008, p. 202-213.
44. M-Pesa still not profitable, despite high growth rate- Safaricom CEO (Kenya) . Visualizado em 18/12/2012 no site da ITU-T: <http://www.itu.int/ITU-D/ict/newslog/MPesa+Still+Not+Profitable+Despite+High+Growth+Rate+Safaricom+CEO+Kenya.aspx> .
45. MALLAT, N. *Exploring consumer adoption of mobile payments - a qualitative study*, in Proceedings of Helsinki Mobility Roundtable: Sprouts - Working Papers on Information Systems, Helsinki, 2006, p. 1-14.

46. MAS, I.; RADCLIFFE, D. *Mobile payments go viral: M-PESA in Kenya*, in Journal The Capco Institute Journal of Financial Transformation - Applied Finance, 32, 2011, p. 169-182.
47. Mobile Payment Fórum (2002), White Paper: “Enabling Secure, Interoperable and User-Friendly Mobile Payments”, December 2002; Mobile Payment definition: page 10.
48. ONDRUS, J.; PIGNEUR, Y. *An Assessment of NFC for future mobile payment systems*, 2007.
49. RADECKI, L. 1999. *Banks payments-driven revenues*, in Economic Policy Review. Federal Reserve Bank of New York , 4, n. 2, p 53-70.
50. RICE, T.; STANTON, K. *Estimating the volume of payments-driven revenues*, in policy studies: emerging payments. Occasional papers series. Federal Reserve Bank of Chicago, first quarter, 2003.
51. ROCHET, J. C.; TIROLE, J. *Platform competition in two-sided markets*, in Journal of the European Economic Association, June, 1(4), 2003, p. 990-1029.
52. SAKAMOTO, A; MARTINS, A; MARTINS, G. *Inovação na cadeia de valor: um estudo do Mercado de Cartões de Crédito*. SIMPOI, Anais 2009.
53. SHAPIRO, C. e VARIAN, H. *Information rules: a strategic guide to the network economy*, in Harvard Business School Press, Boston, MA, 1999.
54. SHEN, Sandy (2011). *Hype cycle for consumer services and mobile applications* 2011. [Stamford]: Gartner, Inc., July 27, 2011.
55. SHEN, Sandy et alii. *Hype cycle for consumer mobile applications* 2007. [Stamford]: Gartner, Inc., July 05, 2007.
56. TIWANA, A.; KONSYNSKI, B.; BUSSH, A. *Platform Evolution: Coevolution of platform architecture*, in Governance and environmental dynamics. Information Systems Research, vol. 21, n. 4, December, 2010, p. 675–687.
57. TOMA, Cristian. *M-payments issues and concepts*, in Informatica economica, vol. 16, n. 3, 2012, p. 117-123.
58. TUSHMAN, M.; ANDERSON, P. *Managing strategic innovation and change*. New York: Oxford University Press Inc., 1997.

59. VALCOURT, E.; ROBERT, J. ; BEAULIEU, F. *Investigating mobile payment: supporting technologies, methods, and use*, 2005.
60. ZHENG, X.; CHEN, D. *Study of mobile payments system*, in Proceedings of the IEEE International Conference on Electronic Commerce (CEC). Newport Beach: CA, USA, June 24–27IEEE Computer Society, 2003.

– **GLOSSÁRIO:**

Os termos e definições abaixo foram extraídos do relatório sobre a indústria de cartões de pagamentos²⁸.

TERMO	DEFINIÇÃO
Adquirente	Responsável pelo credenciamento de estabelecimentos comerciais.
Autenticação	Etapa da transação com cartão em que ocorre a identificação do usuário, que pode ser visual ou eletrônico. O primeiro é feito pela conferência de assinatura e o segundo pela senha.
Autorização	Etapa da transação com cartão em que a instituição emissora verifica a existência de fundos na conta do usuário e autoriza a operação.
Averiguação	Solicitação de informações sobre determinada transação pelo emissor do cartão.
Bandeira	Marca relacionada a determinado esquema de meios de pagamento.
Canal de distribuição	É o mecanismo ou dispositivo eletrônico que permite a utilização dos instrumentos de pagamentos e a realização de diversas operações bancárias, tais como saques, depósitos, pagamentos, emissão de extratos, saldos e outros serviços bancários.
Captura eletrônica de dados	É o método de transferência eletrônica dos dados dos pagamentos realizados por meio de cartões. É a conversão das operações autorizadas em arquivos eletrônicos processados em batch.
CIP	Câmara Interbancária de Pagamentos
Electronic money (e-money)	O e-money é, essencialmente, um cartão com determinado valor monetário armazenado, registrado eletronicamente, que é debitado à medida que seu portador usa o cartão para pagamentos de compras ou serviços.
Emissor	Instituição financeira autorizada a emitir cartões de

²⁸ fonte: Relatório sobre a Indústria de Cartões de Pagamentos, 1ª edição, maio/2010.

	pagamento de determinada bandeira.
Externalidade de rede	A utilidade do produto aumenta de acordo com o número de usuários/consumidores.
Formas de captura	Os credenciadores dispõem de quatro possibilidades para alocar suas transações: Presencial–Eletrônica–Cartão com tarja (on-line); Presencial–Eletrônica–Cartão com chip (on-line); Presencial–Não Eletrônica e Não presencial.
Liquidação	É a etapa do processamento do pagamento, em que a obrigação de pagar é extinta.
Pagamento	É a transferência de meios de pagamento do pagador para o recebedor por intermédio de um instrumento de pagamento. Os meios de pagamento são os ativos ou os direitos aceitos pelo beneficiário para liquidar uma obrigação de pagamento. Do ponto de vista dos pagamentos de varejo, esses ativos e direitos consistem, basicamente, do papel moeda emitido pelo banco central e dos depósitos à vista.
Pagamento presencial	É o pagamento efetuado no estabelecimento comercial.
Pagamento não presencial	É o pagamento realizado fora do estabelecimento comercial (telefone, Internet etc.).
PDA	Personal Digital Assistant
PDV - Terminal Ponto de Venda	Um sistema computadorizado que registra vendas e trata de pagamentos. Consiste na integração do processo de captura ao processo de automação de vendas e controle do estabelecimento. Para esse tipo de solução, cada credenciador cobra uma “taxa de conectividade” mensal e o credenciador responsável pela instalação do pin pad cobra um aluguel por unidade instalada. Essa solução é comum em grandes lojas como supermercados, grandes redes varejistas, etc., onde se faz necessário, em função do fluxo de vendas, uma estrutura mínima de automação no ponto de venda.
PIN: Personal Identification Number	Senha utilizada pelo portador do cartão de pagamento para sua identificação e para validação da operação.
Portador	É a pessoa física ou jurídica que utiliza o cartão como instrumento de pagamento para compra de bens ou serviços. Para tanto, deve assinar contrato com

	instituição emissora do cartão.
POS	Do inglês Point of Sale, designa equipamento eletrônico utilizado por estabelecimentos comerciais para solicitar autorização e registrar operações efetuadas com cartões de pagamento.
SIM	Subscriber Identification Module - É um smart card encontrado dentro dos aparelhos celulares baseados em tecnologia GSM. O SIM card possui chaves de criptografia, assegura a digitação do PIN na entrada e comanda o menu do telefone.
Tablet	Dispositivo pessoal em formato de prancheta que pode ser usado para acesso à Internet, organização pessoal e multimedia.
Tarifa de intercâmbio	É a tarifa que os credenciadores pagam aos emissores, relativamente às transações realizadas entre seus clientes: estabelecimentos e consumidores – portadores de cartão, respectivamente.
Tarifa ao portador	É o preço que se cobra do portador do cartão, geralmente uma taxa fixa, como a anuidade, por exemplo.
Taxa de desconto	É a tarifa que o estabelecimento paga ao credenciador, sendo calculada sobre o valor da transação.

– ANEXO 1

ENTREVISTA – MASSAYUKI FUJIMOTO – CEO PAGGO

Entrevista realizada no dia 24/10/2012 às 17:00hrs na sede da Paggo localizada na Alameda Grajaú, 129 – Alphaville.

1. Qual a quantidade de usuários ativos da Paggo hoje?

Para que você tenha uma idéia, a Paggo possui até hoje usuários e lojistas ativos de sua operação antiga (Oi Paggo), mesmo sem que a companhia os tenha estimulado. Atualmente são cerca de 3.500 usuários ativos oriundos da operação antiga. Estes usuários se utilizam do serviço para pagamento e recarga de celulares, sendo que 90% utilizam o serviço para recarga e 10% para pagamento de compras, sobretudo na internet.

Não foram inseridos novos clientes com cartão Oi Paggo desde então, ou seja, existem apenas os 3.500 cartões já citados.

Agora com a Paggo, há um novo cartão Oi, onde eu já possuo uma base com 280.000 clientes com um cartão Oi, crescendo cerca de 60 mil novos cartões por mês (a efetivação do cartão Oi foi finalizada em Abril/2012).

Além destes cartões, toda a base de cartões Ourocard Mastercard que tenham celular Oi também podem utilizar o serviço. Dos 11 milhões de cartões Ourocard Mastercard, digamos que cerca de 25% desta base possuam celular Oi, o que nos dá cerca de 2.500.000 cartões Ourocard que estão aptos ao serviço da Paggo. Mas estes clientes ainda não estão ativos, por enquanto só a base de cartões Oi que está.

2. Qual é, em sua opinião, o potencial em número de usuários para o Mobile Payment no Brasil?

Até o final do ano que vem (2013) deve ser fechada parceria com mais um Banco emissor que possui base de 7 milhões de clientes. No mês que vem (novembro/2012) será incluído a Visa (na base da Ourocard), daí estes 11 milhões viram 22 milhões e então haverá a

campanha de ativação. O potencial de clientes que podem usar o serviço vão ser 6 milhões do Banco do Brasil, 1,5 milhão deste novo banco emissor, e até o final do ano que vem digamos 1 milhão do cartão Oi, para ser conservador.

Desta forma, haverão 8,5 milhões de cartões habilitados a usar o celular, agora sendo conservador eu vou dizer que usuários ativos de pagamento móvel será na ordem de 5%, o que nos dará 425.000 clientes ativos ao final de 2013.

Não existe nenhuma outra operação no Brasil com a mesma escala que a Paggo. Existem outros produtos como o *PayPal Here*, que é baseada em smartphone e necessita de um leitor, um *device*, então não acredito que irá ganhar escala de mercado.

Te explico melhor, como é uma rede adquirente de um sub-adquirente, então a taxa é mais alta. Assim, por exemplo, se a Cielo cobra 3% de um comerciante individual a *PayPal Here* vai cobrar 6%, 7% e ainda terá um *device* mais caro enquanto no caso da Cielo será utilizado o mesmo POS que já existe no comércio, mais simples até, sem custo nenhum de SMS – até se o cliente estiver sem crédito de celular conseguimos fazer a venda, ou a compra, não tem este custo de transação. Então eu acho que o *PayPal Here* não vai pegar por aqui.

O Google Wallet é NFC, então não usa a rede Telecom. Também não acredito em NFC no Brasil do jeito que está desenhado hoje. Como é que eu faço uma transação NFC? Você vai no POS e escolhe o pagamento, por exemplo, a vista, insere o valor e então é solicitada a senha, inclusive para micro-pagamentos – por isso eu acho o serviço péssimo.

Só no Brasil é solicitada a senha para micro-pagamentos, os bancos brasileiros são conservadores. Então, o que acontece? (Neste momento, Massayuki pega um cartão de crédito com NFC e um POS, enquanto falava, realizou uma transação) Você viu a quantidade de interações que foi preciso fazer para transacionar um valor baixo?

Google Wallet é isso, só que ao invés de usar o plástico usa o celular. Só que um celular mais caro, cerca de 20% mais caro, então também não vejo ganhar escala disso no Brasil. O plástico com NFC, que é basicamente o mesmo custo aos bancos, não está ganhando escala.

O Mobile Payment poderá ser complementar ou substituto aos meios tradicionais de pagamento no Brasil, o que determinará isso é a estrutura e governança da empresa.

Da forma como está hoje, ele é mais complementar e uma linha de conveniência do que de inclusão e expansão da base de usuários de serviços financeiros no Brasil. Não se está promovendo inclusão nenhuma de clientes, apenas provendo maior conveniência a quem já está no sistema financeiro.

Lançaremos também o pré-pago, Oi carteira, que dependendo dos custos que esta carteira tiver, poderá gerar maior inclusão.

O celular vendedor, por sua vez, pode promover a inclusão de pagamentos eletrônicos em pequenos comerciantes na periferia.

3. Você logo no início de nossa conversa abordou o pagamento de compras pela internet. Qual a importância deste segmento e como a Paggo está posicionada para atender às exigências intrínsecas do mesmo?

Acho que pagamento via aparelho celular traz uma vantagem que irá revolucionar as compras na internet pois eu não preciso mais entrar com o meu número de cartão de crédito, ao invés disso, eu entro com o número do meu celular e digito a minha senha diretamente no aparelho celular. Esta transação é autenticada no banco, ou seja, o banco garante esta transação e acaba com o problema de fraude do lado do lojista, o chamado “charge-back”.

Hoje, o charge-back em e-commerce no Brasil é muito alto, por isso só existem grandes empresas atuando neste segmento, pois só eles tem poder econômico para suportar uma fraude.

O charge-back ocorre hoje na internet porque é uma compra não presencial, onde pede-se o número do cartão e número de segurança, mas não é solicitada a digitação de senha. Nesta transação via celular é pedida a digitação de senha, com a chave de segurança do banco encriptando esta senha para o envio ao banco, no momento da compra.

Neste caso não seria necessário utilizar um gateway de pagamento para estas compras na internet, a transação poderia ir direto na Cielo. Empresas como Paypal, PagSeguro, MoIP, e outras tantas teriam grandes problemas pois eu acabo com o que eles oferecem de valor agregado, que é a segurança.

Eu posso fazer uma segurança direta aqui, que é garantida pelo banco do Brasil e por todos os emissores que vão participar, porque eu digito a senha do banco no celular, usando a chave de segurança do banco para encriptar e mandar essa mensagem ao banco.

Hoje já é assim, o Banco do Brasil já garante esta transação. É muito melhor que sistemas como o “verified by Visa” ou o “3D security da Mastercard”, é a melhor autenticação que existe hoje.

Com esta solução, acabam os sub-adquirentes, que cobram 6%, 7% pela segurança nas transações. Por isso acredito que seja um mercado muito relevante para nós.

Um outro mercado monstruoso que poderia ser criado mas que as operadoras de telefonia celular ainda não visualizaram ou não se interessaram em explorar ainda é a criação de um portal único de e-commerce para as operadoras. Seria como um NetShoes das operadoras onde ocorre uma transação instantânea, sem charge back. O mercado possuiria então toda a base de celulares do Brasil apta a realizar transações instantâneas de M-Commerce sem charge back por um portal de compras gratuito a todos clientes. Já falei isso com todas as operadoras, com a Claro, com a Oi, mas falta maturidade às operadoras, que preferem focar o básico, dizem que já tem muita coisa para fazer.

Eu consigo transformar o conceito do E-Bay americano em um M-Bay no Brasil, e ali todos os lojistas que quiserem vender ali pagam uma taxa para as operadoras e tem a transação de pagamento com garantia e sem charge back. Eu crio um grande mercado.

Hoje o e-commerce brasileiro fatura cerca de R\$ 18 bilhões por ano, vai faturar R\$ 20 bilhões este ano com 15 mil lojas e 30 mil usuários. Nada praticamente.

É possível mudar este mercado radicalmente.

4. Qual é o custo de transação para pagamentos móveis, uma vez que existe um agente adicional neste processo? Quem vai pagar (usuário/ estabelecimento comercial/outro)?

Na verdade, para o comerciante e para o usuário, neste esquema que está definido hoje, ele não tem custo adicional nenhum. Quem absorve todos estes custos é a Cielo, no sistema de pagamento com cartão.

Peguemos um exemplo onde é cobrada uma taxa de 3% do comerciante para entender como é remunerado o ecossistema. De R\$100 transacionados, a Cielo fica com R\$3,00, é deste valor que sai a remuneração da Paggo. A operadora recebe o valor do SMS, acaba sendo uma espécie de subsídio porque a receita com SMS é marginal às operadoras, eles ganham muito mais vendendo SMS como mídia do que transportando uma transação.

5. O mercado de Mobile Payment é atrativo para as operadoras de telecomunicações móveis no Brasil? Por que?

Sim, extremamente, porque elas irão conseguir fidelizar os clientes, aumentar suas receitas – terão receitas adicionais, que hoje elas não tem em seu modelo atual.

A emissão da conta de cartão é da operadora, a venda desta conta é da operadora. No cartão Oi, por exemplo, a Oi fica com 50% do resultado dela. Por exemplo, anuidade, os juros... do resultado deste cartão 50% é da Oi, 50% é do Banco do Brasil – por isso que é uma joint venture, entendeu? Então ela vai ganhar neste elemento. Se hoje é um cartão, lá na frente pode ser uma conta e esta conta será remunerada por tarifas. Então deste resultado, metade é da operadora.

Hoje os cartões das operadoras não possuem diferencial nenhum, são iguais a qualquer outro cartão. O cartão Itaú Vivo, por exemplo, ele é diferente em que de um cartão Itaú qualquer coisa? Nada, não tem nada porque não é vinculado a celular. Então aquele cartão da Vivo com Itaú, fideliza o cliente da Vivo na Vivo? Não, ele pode ter qualquer outro cartão que vai fazer a mesma coisa. O cartão da Oi está vinculado ao celular, logo aquele cartão da Oi está vinculado a Oi porque somente na Oi ele poderá fazer pagamento pelo celular, ou seja, se o cliente passar a utilizar o celular como cartão a Oi se diferencia

e fideliza o usuário - se cliente usar apenas o plástico, esta é simplesmente uma *feature* não utilizada pelo cliente, o cartão passa a não ter diferenciação nenhuma.

O atrativo hoje para as operadoras, no modelo atual, é fidelização e distribuição de recarga.

6. Os serviços de pagamento móveis possuem condições para serem rentáveis no Brasil? Quais são as condições necessárias para isso acontecer?

Sim. Existem várias condições para isso ocorrer. O custo de Telecom das operadoras, em nosso caso a Oi, de certa forma ela subsidia isto, mas o custo de processamento das credenciadoras é que considero ainda esta muito caro. No cartão Oi, a Cielo para mim é uma Van e eu considero o valor caro. Eu trabalhei na Redecard, então eu sei o custo, eu sei que tem margem para caramba ali, está muito caro. Então depende disso, por isso eu acho que a governança atrapalha muito. Se eu tratasse a Cielo como fornecedor eu teria como pressionar por um custo menor, mas ele é meu controlador e eu não posso apertar eles, por isso considero que o custo ainda é caro para mim, poderia ser mais baixo.

Ainda assim, me traz margem, não posso abrir o valor porque impacta diretamente a Cielo, mas posso afirmar que é uma margem boa considerando uma *start-up*. Não cobre hoje os custos operacionais da Paggo, ainda não estamos em *break-even*, isso irá acontecer provavelmente apenas do meio para o final de 2014 – ou seja, entre 400 mil e 500 mil usuários ativos de pagamentos móveis, não de cartão, mas de pagamento móvel.

7. Quem você indicaria como os principais competidores da Paggo no mercado brasileiro?

Hoje não existe competidor nenhum. Este também é um problema porque não estimula meu acionista a me liberar para ser mais agressivo no mercado, além de não estimular o próprio mercado.

Existem, na parte de celulares – vendedor, pequenos sub-adquirentes que usam smartphone, tem vários por aí, o próprio *PayPal Here* se vier para o Brasil será um concorrente mas com uma taxa muito maior, então pode ser sim mas sem escala.

Agora na parte de pagamento móvel, usuário, consumidor, tem um piloto da Mastercard com a Vivo lá em Palmas, é um closed loop com moeda social. Mas também não tem escala, então, eu não vou concorrer com ele.

A Wanda, nova empresa formada pela Vivo e Mastercard também não é vista como concorrente potencial: Pode ser se a Vivo emitir conta e fizer P2P, vai ficar só no nível de recargas e transferências entre usuários, mas não vai entrar no comércio. O modelo ainda não foi divulgado para um julgamento mais preciso, mas para se ter aceitação em rede comercial eles teriam que estar ou na Cielo, ou então na Redecard. Na Redecard eles não estão. Eles estão utilizando a plataforma da Smart das Filipinas que é um modelo de P2P lá, é essencialmente P2P. Smart era uma operadora celular e ela fazia transferência de crédito de minuto pré-pago de celular e depois com a regulamentação eles passaram a ter outro bolso só para dinheiro e é esta plataforma que a Mastercard esta usando aqui, que é baseada em SIM Browsing também e aí nem toda a base da Vivo tem a chave de segurança do Itaú também, se o Itaú resolver entrar no modelo, já que hoje o modelo de Palmas é com o Itaú.

Seria necessário fazer um *replacement* do chip do usuário. É exatamente o mesmo sistema que utilizamos aqui, mas o nosso está otimizado por conta da rede da Oi. A rede da Vivo não está otimizada, é um *fine tuning* da rede da Oi, é um SMC das centrais, tem todo um ajuste do *time out* da transação. Eu estava na Redecard e tocava este projeto em parceria com a Vivo, o Itaú e a Mastercard e esta operação não funcionava, demorava para caramba. Aqui você viu, em menos de 5s eu fiz a transação. Então não vejo eles competindo ainda, eles estão formando a empresa, acabaram de contratar o Echegoin que é amigo meu e trabalhou no Citi, ele é o CEO, o antigo CIO da Paggo tá lá, é o Agnaldo Neto que trabalhava comigo aqui está lá agora. O Eduardo Abreu, de produto, foi do Itaú para lá e o CFO, mas eles ainda estão formando a empresa, ainda não estão no ar.

O *Business Case* é baseado em recarga e P2P, não sei como eles vão remunerar porque não entendi o modelo ainda. É uma estrutura cara a deles, a nossa é uma estrutura muito enxuta, você vê que temos 20 pessoas e não temos gente pesada, lá está uma estrutura

bem pesada, um quadro executivo pesado e uma estrutura de staff pesada também, então é isso que eles tem que avaliar se irão conseguir virar o jogo ali e não vejo esta estrutura se não tiver um vínculo com consumo também, ou seja, eles vão viver este dilema que a Oi Paggo viveu no passado, eles terão que credenciar, terão que emitir a conta virtual deles para o consumidor e também para o lojista e aí vai viver este dilema de montar a rede de aceitação ou de consumidores e lá é mobile para mobile, ou seja, vão viver o mesmo dilema que vivemos lá atrás, o celular vai estar na gaveta, vai estar sem bateria, o comerciante aceita mas não vai ninguém lá e equipamento vira comida de rato. Então, vai ter que concorrer com o POS da Cielo, no ponto de venda, enquanto no ponto de venda eu não concorro com a máquina (POS Cielo), eu já estou dentro da máquina, é diferente.

Eu acho que a gente deveria ter um competidor mas eu não espero que isso venha de uma outra operadora de Telecom junto com um banco ou uma bandeira. Isso pode vir de uma empresa de internet tipo Google, PayPal ou um outro que resolva investir pesado nisso. Tem que ser um player disruptivo.

8. Qual o foco da empresa hoje? Baixa renda, profissionais liberais, alta renda? Micro-pagamentos?

No celular comprador é classe A, B e C, que é o tradicional do sistema bancário, no cartão de crédito. No cartão pré-pago Oi Carteira, classe D e E. Isso será lançado no mês que vem (final de novembro/2012).

No celular vendedor, no empreendedor individual, autônomo, vendedor porta a porta. É exatamente o público comerciante que está excluído do sistema de pagamentos eletrônicos. Não existe foco em ticket médio (micro-pagamento por exemplo). É qualquer valor de ticket.

9. Você acredita que existe momento para a inclusão financeira através do Mobile Payment?

Sim, acredito bastante. Acho que se os reguladores, tanto o Banco Central, quanto o Ministério das Comunicações, Ministério do Desenvolvimento Social, se articularem e,

lógico, eles tem que pensar num modelo que seja atrativo para investimento tanto pela operadoras quanto por outras instituições financeira ou não financeiras que queiram investir nisso. Não dá pra gente tentar fazer um modelo de inclusão que não tenha retorno de investimento, então é um processo que tem que ser bem estudado: a cadeia de custos, os incentivos que podem existir, as tarifas que possam ser cobradas.

10. Na sua visão, o governo pode “tomar emprestado” o conceito de Mobile Payment da Paggo para programas sociais como o bolsa família? Neste caso, para que serviria a participação da Cielo?

Isso é o que me daria mais prazer em fazer. Eu não como comparar a motivação que seria isso com o que faço hoje. A finalidade da minha vinda para cá era para fazer o desenvolvimento de Mobile Payment para a inclusão bancária, dos 50 milhões de habitantes não bancarizados. Você já ouviu falar no Grameen Bank do Muhammad Yunus, este é o modelo para mim, é isso que eu quero fazer.

É isso que eu queria fazer aqui no Brasil, Acho que a Paggo tem tecnologia e tem Know-how para fazer isso, só que estamos fazendo outras coisas. Eu poderia estar fazendo uma cozinha para alimentar 1 milhão de pessoas e eu estou fazendo um restaurante a la carte francês para 1 dúzia de pessoas.

A necessidade da Cielo neste cenário talvez só fosse necessária para fazer o vínculo com o varejo, para consumo. Só para ter aceitação no consumo. Por exemplo, o pessoal de baixa renda vai ao supermercado, vai a uma padaria e na padaria já tem esta infraestrutura de POS. Então seria o caso de aproveitar esta infraestrutura de aceitação para consumo.

Para serviços bancários eu não precisaria. Para fazer depósitos, uma transferência ou saques eu não usaria uma adquirente de maneira nenhuma.

11. O que seria um ecossistema operável e eficiente na sua visão?

Todas as operadores participando, com a criação de um consórcio controlando uma empresa operadora. Esse operador seria responsável por emitir as contas, processar e

liquidar estas contas, garantiria o intercâmbio das transações e ainda teria que estar integrado ao sistema financeiro de bancos e de pagamentos para que esta conta tivesse aceitação nas redes Cielo, Redecard e GetNet.

Eu vejo outra evolução social muito legal para isso. A partir do momento que eu tenho um meio eletrônico de pagamento na mão de qualquer cidadão eu posso desenvolver sistemas pré-pagos de consumo de serviços de concessão pública, tipo eletricidade, água, internet. Por exemplo, por que a Eletropaulo não eletrifica determinada comunidade? Porque ele não tem como cobrar. Ele poderia cobrar pré-pago? Poderia, mas o numerário, ou a operação manual de dinheiro seria muito cara, agora se todos lá tiverem um meio eletrônico de pagamento, que é o celular, ele poderia colocar medidores de consumo pré-pago nos relógios e as pessoas poderiam pré-pagar alguns dias ou o mês de consumo. O modelo de pré-pagamento é o melhor sistema para estas pessoas porque dá controle sobre o consumo e ela não de endivida.

Hoje este modelo não é levado para a Eletropaulo porque a Paggo não está desenhada para isso, o sistema de governança define outra finalidade. Qual é o interesse de meus acionistas em fazer este tipo de serviço? Tecnologia eu tenho para isso, eu não tenho um mandato para fazê-lo.

12. Como você avalia o modelo e a situação atual da Paggo? Você entende que a participação acionária atual (Oi, Cielo e Banco do Brasil) é adequada? Traz alguma vantagem competitiva? Qual? Alguma desvantagem?

Eu acho que deveria ter participação das operadoras, de todas elas. Eu acho que não deveria ter uma dependência tão grande do sistema de cartões. O modelo hoje é composto por Emissores, Bandeiras e até Credenciadoras.

A gente vai lançar o Oi Carteira que é um cartão pré-pago, não precisava ser um cartão, poderia ser uma conta virtual, sem bandeira e só P2P, não precisava ser um cartão, tá? E eu poderia fazer saque num ATM com o celular, eu digitaria a senha e a máquina devolve o dinheiro. Para isso eu deveria estar integrado no sistema bancário, para os bancos entenderem este saque, não usaria cartão mas usaria o sistema bancário, realizaria pagamentos. Eu tenho uma conta virtual aqui, eu posso pagar num POS? Posso. Então

posso consumir em qualquer estabelecimento comercial do Brasil porque eles já estão com este sistema de pagamento integrados no sistema bancário com o sistema de pagamentos porque senão eu vou criar um meio de pagamento, um meio de inclusão bancária que não vai incluir, este cara vai viver um mundo a parte. Ela irá querer gastar, ele vai ter que sacar o dinheiro do celular e ir lá gastar. Não é isso que a gente quer, a gente quer que ele vá lá e possa utilizar o celular para qualquer coisa, para pagar, para sacar, para depositar, para transferir, para ele fazer o que ele quiser.

A maior vantagem que eu vejo hoje é a aceitação na rede da Cielo. Esta é a maior vantagem e eu estou criando cultura agora. Os usuários podem pagar em qualquer lugar, podem experimentar a atitude de pagar com o celular. O lojista está experimentando receber pagamento pelo celular, então ele já está olhando o celular como meio de pagamento.

A principal desvantagem é a governança, a restrição de atuar somente no público já bancarizado. A gente teria que expandir mais este modelo para olhar outros públicos, principalmente as classes que ainda não estão incluídos hoje no sistema financeiro.

13. Como é a governança da empresa hoje, com a participação de 3 empresas com características e objetivos próprios? Existe uma governança central? Isso é um problema?

Hoje no conselho da Paggo estão a Oi e a Cielo, a Oi ajuda muito a gente a seguir um caminho de expansão, a Cielo, quando pode ela contribui de fato, mas ela sofre muita influência do Bradesco e do Banco do Brasil, principalmente do Bradesco. O Bradesco para mim, hoje, ainda não demonstrou interesse no desenvolvimento do Mobile Payment no Brasil.

O Bradesco já fez uma parceria com a Claro, mas eles ainda não tem uma solução. Estamos conversando com eles para que a Paggo seja a solução deles e com isso a gente converge: Bradesco, Banco do Brasil, Claro e Oi.

Quando eu falo que o Bradesco não tem interesse, não é o Bradesco, é uma parte bem específica do Bradesco que impede um pouco esta evolução. Nem todo mundo tem

interesse que esse negócio evolua desta maneira (ou que evolua), mas que evolua numa velocidade muito menor. Eu vejo que tem este entrave.

Eu acho que o governo poderia estimular é a união das quatro operadoras. As quatro operadoras deveriam estar juntas. Na verdade há hoje um conflito de interesses, a Vivo, a Claro e a Tim veem hoje a Paggo como uma coisa da Oi, mas não é, não é mais. No acordo de investimento entre a Oi e a Cielo está previsto formalmente que as outras operadoras podem entrar no controle da Paggo e a Oi terá sua participação diluída. Então elas deveriam ver que na verdade o melhor modelo tecnológico operacional é o da Paggo, as outras operadoras podem lutar 10 anos que não vão conseguir fazer outra coisa diferente. Então eu acho que seria muito mais fácil para eles convergirem para este modelo, sentarem no conselho da Paggo com igual poder da Oi e a partir daí que vai ser desenvolvido este mercado, num padrão único.

Como a Cielo também dilui sua participação, mas até um mínimo de 35%, ela continuará majoritária e como ela sofre influência dos Bancos, mesmo neste cenário, não garantiria que tudo seria implementado da forma que as operadoras queiram.

Poderia até mesmo acontecer um terceiro momento no ecossistema do Mobile Payment no Brasil. O primeiro foi um momento de total verticalização com a Oi Paggo, o segundo com o advento da joint venture entre Oi e Cielo, com parceria do Banco do Brasil. O terceiro poderia ser um ecossistema onde as operadoras de Telecom se juntam e formam uma entidade para controlar este setor, mas depende muito do amadurecimento das operadoras e este sistema deve estar integrado ao sistema financeiro. Mas não vejo hoje um amadurecimento das operadoras para isso, as operadoras de celular elas tem que se unir. A Febraban é extremamente articulada e extremamente unida, as operadoras não são.

Ainda que não evolua para este terceiro estágio, eu vejo o modelo atual podendo evoluir também do jeito como está constituído. Vai demorar um pouco mais, a gente tem muita dificuldade para negociar com as outras operadoras, com os bancos também tem uma certa dificuldade. O Bradesco está amarrado com a Claro, fica num impasse de vem ou não vem, acredito que a Claro está mais propensa que o Bradesco, eu particularmente acredito que acabará vindo. E o que fará eles virem? O crescimento da Paggo somando tudo do jeito que como está, com BB, cartão Oi, traremos um outro emissor nos próximos

meses, já existe um outro grande banco que quer vir também e aí, a hora que este serviço penetrar bastante na base destes emissores, vai ter massa crítica, vai ter visibilidade.

Quando entrarmos na internet também, porque naturalmente os portais de e-commerce vão facilitar, vão estimular o pagamento via celular porque sai mais barato, ele elimina o custo do charge back, terá uma tarifa menor, mais seguro de comissionamento. Por tudo isso, eu acho que na hora que a gente entrar na internet e trazer mais um emissor ou dois o negócio vira.

14. A Paggo hoje é um caso de sucesso? Quais são as métricas de sucesso neste ciclo de negócios?

Eu acho que sim. A primeira métrica é a rede de aceitação, que é a Cielo, a segunda a escala de usuários: a gente fez em um ano muito mais do que a Oi Paggo fez em 5 anos e se você olhar do jeito que a gente está hoje com um milhão e seiscentos mil estabelecimentos habilitados e 280 mil usuários também habilitados, já é muito maior que os maiores cases mundiais, se pegar em termos de quantidade absoluta. Acho que só perdemos para alguns cases da África e da Ásia.

Isso a gente conseguiu fazer entre junho de 2011 e hoje, ou seja, mais ou menos em um ano e meio que é o tempo que eu estou na Paggo, e já conseguimos montar esta estrutura e botar no ar, isto é muito rápido!

A quantidade de recarga de celular que estamos tendo também dobra mês a mês. Ou seja, o usuário gosta e fideliza.

Hoje se um usuário, por exemplo da TIM quiser fazer pagamento via celular usando o POS da Cielo, ele não consegue, tem que ser usuário da Oi. Este ano ainda não podemos dizer, mas lá pelo meio do ano que vem, você vai ver, isso vai se tornar um diferencial para a Oi, porque já vai ter uma certa consciência do mercado que isso já existe pois já estamos ganhando uma certa escala e visibilidade, nós estamos fazendo esta expansão focada e orgânica. Vamos começar por Fortaleza, depois iremos para Recife, Natal, João Pessoa, Salvador, Belo Horizonte, Rio de Janeiro e São Paulo – nesta ordem. O motivo desta ordem é para ganhar conhecimento, corrigir falhas, experimentando uma série de

processos, e já verificamos o seguinte: o lojista precisa ser educado, precisa ser treinado – é muito disruptivo. Por exemplo, estamos sinalizando os estabelecimentos comerciais, não é só chegar lá e entregar o kit para ele e colar este adesivo, eu tenho que treinar o cara, ele tem que ver a transação. Se ele não vê a transação, ele não entende.

O cara vai aprender é na prática e para ele praticar vai ter que ter muita gente usando isso. Nós fizemos um esforço concentrado lá em Fortaleza, a máquina de vendas da Oi foi direcionada para lá e fizemos mídia de massa lá: Outdoor, televisão, rádio, revista, jornal, estamos fazendo um grande esforço, sinalizamos e treinamos 30 mil estabelecimentos comerciais lá e agora estamos “rolloutando”. Treinei os 60 gerentes do Banco do Brasil de todas as agências de Fortaleza, todos eles já estão sabendo operar. As máquinas do Banco do Brasil já estão habilitando os cartões Ourocard lá e agora vamos observar a evolução disto, a penetração de pagamentos por celular.

A habilitação dos cartões é realizada via ATM, na função: Segurança / Vinculação de celular, só daí que ele vincula. O usuário tem que fazer isso. Para os usuário ativos do mobile banking com celular da Oi, que são 16.000 em Fortaleza, estamos fazendo automático, basta ele começar a usar.

É preciso que o usuário faça este procedimento por uma exigência regulatória. O cliente tem que expressar que deseja esta funcionalidade, é um “opt-in “que ele dá. Para o cliente que já é ativo do mobile banking eu posso colocar isso como uma função agregada do Mobile Banking e tornar ele ativo.

15. Quais são as maiores dificuldades que você tem enfrentado para a introdução do Mobile Payment? O que precisa ser mudado?

Hoje ainda são os custos da transação, principalmente por conta da adquirente, a parte Mobile não está onerando, tem casos até em que a Oi está me subsidiando.

A barreira cultural. Acho que a barreira cultural aqui em São Paulo, por incrível que pareça é mais alta que em Fortaleza. Em Fortaleza eles são muito mais receptivos, tanto o consumidor como o estabelecimento comercial. São mais inovadores, o paulistano, o carioca, são em geral muito mais desconfiados, não deixam você pagar por mais que você

se identifique, que mostre o material, que diga que vai demonstrar para ele ver, ele não te deixa de jeito nenhum.

Aqui tem uma barreira de educação muito maior do que no Nordeste. No Nordeste eles aceitam melhor, até por isso começamos pelo Nordeste e vamos descendo.

Então as maiores dificuldades hoje são a barreira cultural e custo de transação.

16. Você acredita que o modelo de pagamento por SMS está adequado ao ambiente brasileiro ou é necessário novas implementações, por exemplo, NFC?

Utilizamos Sat Push ao invés de SMS. Acredito que está mais adequado. NFC, eu acho que não tem estrutura de custo para o Brasil e o NFC na verdade não é Mobile, ele é o plástico, os bancos conseguem escalar isso (cartão plástico com NFC) muito mais rápido do que as operadoras com o celular. Se os bancos mudarem a política (fazer transações sem uso de senha), basta encostar o cartão e paguei – o cartão custa US\$0,50 centavos pro banco, um celular custa US\$300 com NFC. Para eu pagar, a operadora não vai botar isso no mercado se ela não ganha nada com isso, ela não ganha nem tráfego porque não trafega na rede. É local, é presencial, entendeu. Então eu não vejo o NFC como um meio disruptivo para o Brasil, para o Mobile Payment.

Fora do Brasil eles ganham no aluguel do espaço utilizado dentro do Chip, tem uma tarifa lá acordada com os bancos. Aqui também cabeira isso, mas acredito que os bancos nem querem conversar sobre isso agora porque primeiro os bancos querem fazer o NFC deles para então, lá na frente sentarem para negociar.

Se isso acontecer, quem vai ter ativo para negociar são os bancos e daí eles terão maior poder de barganha para negociar porque eles possuirão uma base de clientes NFC significativa, enquanto as operadoras não terão nenhum usuário NFC ativo. Daí irão negociar padrão e a participação de cada um nos resultados.

É muito mais fácil o Bradesco chegar com uma base de 1 milhão de clientes que pagam com NFC e lá na frente chega para a operadora e diz: "olha eu queria fazer uma negociação para ter um celular NFC para meus clientes, já são meus clientes, eles já usam NFC do Bradesco, não da operadora"- acho que é essa a estratégia dos bancos, escalar

primeiro o numero plásticos e daí chamar as operadoras já com ativo fidelizado por eles para negociar.

17. Em sua opinião, quais eram as principais vantagens e problemas no modelo Oi Paggo, lançado pela Oi em 2007? O que poderia/ deveria ter sido feito diferente em sua opinião? Você acredita que naquele momento (2007) os problemas encontrados poderiam ter sido evitados?

Tinha uma vantagem de custo, tanto é que conseguíamos fazer um custo diferenciado para o usuário, tanto para o lojista como para o consumidor. O modelo verticalizado ajuda bastante na governança, na articulação, coordenação e sincronização nas atividades de credenciamento e emissão, é uma linguagem única, tanto para o lojista quanto para o consumidor.

Existiam outras vantagens também, de ter um melhor controle operacional da transação, está tudo dentro de casa, da operadora. Apesar do celular vendedor não ter escala de aceitação você consegue ter um controle operacional quando a transação vem de um celular para o outro na troca de mensagens. Aqui, no POS da Cielo, quando a transação entra nesta máquina do lojista eu não tenho mais controle. Hoje, nós tivemos sucesso para integrar as redes da operadora e da Cielo, mas levou muito tempo, a gente suou para isso. Quando você faz o pagamento de celular para celular está tudo numa única rede, estava sob controle da Oi Paggo, então até a performance era melhor.

A desvantagem principal era a escala, o ovo e a galinha: faço mais base de consumidores ou mais base de lojistas. Olhando hoje o modelo lançado pela Oi Paggo eu teria feito algumas coisas diferentes:

Eu não teria feito a comunicação nacional como foi feito, nem teria feito o processo da parte de emissão e crédito de risco como foi feito, foram muito agressivos, acabaram dando crédito para muita gente que não deviam. Eu usaria toda uma metodologia ortodoxa bancária mesmo de aprovação de crédito, eu estou emitindo um cartão de crédito. Eu também não teria feito a vinculação de débito automático do pós-pago também, não teria posicionado como algo diferente já que era um cartão de crédito virtual,

eu o teria posicionado como um cartão de crédito mesmo, isso causou uma certa estranheza para o público.

Teria feito uma operação completamente independente da Oi, era um departamento da Oi, eu teria feito uma empresa mesmo como é a Paggo hoje. Eu faria um spin-off. A Paggo hoje ainda não é um modelo ideal, ela ainda depende da Cielo, eu uso o RH da Cielo, eu uso o processamento da Cielo, eu acho que para uma operação destas quatro empresas, essa empresa tem que ter área financeira própria, RH próprio, operações própria, toda parte de TI própria, plataforma de processamento própria, eu não faria uma operação geminada, não colocaria no mesmo aquário o peixinho e o tubarão, faria tudo separado, totalmente separado, com autonomia, com orçamento próprio, faria com tudo próprio.

Naquele momento faltava maturidade da operadora para fazer desse jeito. Hoje, das quatro operadoras a Oi é de longe a mais madura sob o ponto de vista do negócio de pagamento. Hoje eu tenho um executivo lá que entende muito do negócio, o Pedro Ripper, ele entende bastante, é meu conselheiro e de fato me ajuda bastante. Eu diria que 70% da viabilidade da Paggo é graças a ele, pois ele ajuda a tirar as barreiras dentro da Oi e nas negociações com a Cielo então ele sempre ajuda muito mesmo, é fundamental.

Eu acho que hoje a Oi está bem madura, desenvolvendo esta oferta de cartões. A Vivo no início já teve um foco maior mas não conseguiu colocar as *features* móveis no cartão dela, a Tim lançou com o Itaú mas também foi um fiasco, não tem nada relevante e a Claro já tinha um cartão com o Unibanco no passado e aí rompeu a parceria que agora está com o Bradesco, mas também não lançaram ainda, devem lançar no ano que vem.

Hoje, só vale a pena uma operadora móvel lançar um cartão se houver *features* móveis neste cartão, se não tiver é melhor não lançar, é mais um cartão no mercado que não serve para nada.

18. Você acredita que teria sido possível fazer a transição do modelo totalmente verticalizado da Oi Paggo para a estrutura que você diz entender como a ideal, com as quatro operadoras vinculadas a uma entidade nova vinculada ao sistema financeiro?

Faltava maturidade e convergência às operadoras para fazerem este movimento. As operadoras ainda hoje se veem sempre como competidoras e acreditam que no Mobile Payment elas irão competir. Eu não vejo que elas tem que competir no Mobile Payment, pelo contrário, se elas competirem elas não vão conseguir nada, imagine se os bancos pensassem em competição no mercado de pagamento, na infraestrutura da CIP, na estrutura da Tecban, no sistema da compensação dos cheques, os bancos competirem nisso não faz sentido, são infraestruturas de compartilhamento. As operadoras tem que entender isso da mesma maneira, que é uma infraestrutura, uma plataforma que vai servir a todas elas.

Hoje há uma falta de amadurecimento das operadoras, não há uma visão de compartilhamento, há apenas a visão de competição entre elas. Eu acredito que esta segunda etapa, através de uma iniciativa, irá provar que ela é rentável e viável. É isso que despertará o interesse para se criar uma terceira etapa.

Uma outra característica muito legal, uma das vantagens que a gente tem neste modelo, embora a tenhamos os problemas de governança e conflitos de interesse, é que todos os participantes deste processo hoje da Paggo são empresas nacionais: a Oi, o Banco do Brasil, a Cielo e a Paggo. São quatro empresas nacionais e isso ajuda bastante, não tem uma interferência que vem de fora.

Na governança existe um conflito de interesse entre a indústria Telecom e indústria bancária mas em termos de governança sob o ponto de vista de interesse nacional tem uma convergência melhor: o mercado brasileiro.

19. Na sua opinião, os pagamentos móveis podem trazer melhoras com relação a: confiabilidade, conveniência, facilidade de uso, flexibilidade e desempenho, em comparação com meios tradicionais (cartões)? Os clientes perceberão e valorizarão isto?

Acho que sim, na internet principalmente pois dará total segurança ao consumidor. Veja o exemplo de uma compra na internet onde eu use o PayPal, que é mais seguro, mas ainda assim pode haver um Trojan na minha máquina, ele pode estar filmando a digitação de minha senha, enquanto se eu utilizar o celular não existe a menor possibilidade pois eu

estou confirmando a senha através de outro canal, totalmente segregado do meio em que eu estou fazendo a requisição do produto, então para compras na internet me dará muito mais confiança.

Na recarga também tem uma conveniência muito forte. A performance das transações é muito rápida e, embora eu acredite que em questão de usabilidade no POS não tem jeito o plástico tem uma usabilidade muito melhor que o celular mesmo, em termos de conveniência o celular tem suas vantagens.

Quando eu estava em Fortaleza, por exemplo, eu ia correr na praia e não levava carteira. Eu só levava o celular, que eu sempre levo comigo mesmo. Parava num Quiosque e tomava água de coco. Ou seja, é uma conveniência! Eu diria que outra conveniência é, por exemplo, se você for assaltado. Mesmo que te levem o celular não estão te levando a carteira.

20. Do ponto de vista do usuário, qual é o principal atributo que faria ele adotar o Mobile Payment?

Segurança. Tanto no dia a dia, de não ter que sair com a carteira, como na internet. Segurança total, sem nenhum risco mesmo de ter qualquer tipo de dano, de fraude. A conveniência de poder pagar em qualquer lugar sem ter que carregar a carteira também é importante porque o celular você sempre leva quando sai de casa, a carteira nem sempre se leva. Neste aspecto são conveniência e segurança.

21. O que levou a Cielo e Banco do Brasil a entrarem neste negócio da Paggo?

Eu acho que era o principal case de pagamento móvel no Brasil e era a forma de se posicionar nesta área com quem já tinha experiência nisso.

Acredito que no início era uma estratégia mais defensiva, depois eles abriram a caixinha e viram que tinha algumas coisas interessantes ali que eles poderiam brincar.

22. A “educação” do usuário sobre como ele deve proceder para efetuar pagamentos através de dispositivos móveis e sua conscientização das vantagens e benefícios em fazê-lo é entendido como uma forte barreira à adoção do M-Payment no Brasil? Como você avalia o trabalho de “educação” do usuário feito pela Paggo?

Eu acho que é uma das principais barreiras e nosso trabalho tem que ser intensivo, constante e a percepção de melhora será gradativa, não será da uma forma onde em seis meses todo mundo entenderá este serviço, isso acontecerá de forma gradativa, no boca a boca. Teremos que fazer um trabalho intenso de comunicação de educação, mas a melhor forma mesmo é colocando muitos usuários porque mesmo o usuário que sai para fazer compras, que sabe e que conhece o serviço, ele vai encontrar outra barreira: o lojista que ainda não conhece. Eu mesmo já encontrei vários lojistas e tento ensinar para eles, mas tem lojista que não quer conhecer. Agora o usuário que vai usar pela primeira vez e nem ele nem o lojista conhecem, isso se torna uma barreira gigante.

A sinalização é feita com um adesivo específico. As bandeiras ficam um pouco melindradas com isso, pensam: este lugar aqui é meu lugar, de bandeira, e você não é bandeira, você já foi bandeira e quando você era bandeira você era uma ameaça para mim dentro do sistema financeiro. Era isso que elas entendiam, por isso que hoje somos um serviço, como se fosse o WiFi e focamos desta maneira.

Estamos enviando um encarte junto com a fatura do mês, estimulando a pagar com um celular, mostrando um passo a passo. Existe um guia de usuário de bolso que vai junto com o cartão. Estamos tentando comunicar de alguma maneira como se faz, mas se você olhar o passo a passo enviado ao lojista ainda é muita coisa, assusta.

23. Sob este aspecto, pensando agora também no caso de inclusão bancária, a educação se torna ainda mais crítica, não?

Mais crítica ainda.

24. Neste caso então, não seria melhor um reforço na educação do lojista do que ir numa massa D e E que não sabe ler?

Com o cartão de crédito Oi, o pré-pago Oi carteira mais o Ourocard, de certa forma ele vai criar uma massa crítica que de certa forma estimulará o lojista a fazer esta transação. Nós colocamos no descanso de tela da máquina (POS Cielo) que ela aceita pagamento celular para justamente o lojista saber que existe essa função, colocamos filmes no Youtube, nas redes sociais, mas ainda assim este tipo de público não acessa estes meios, o que dificulta. Teremos que fazer uma coisa bem ostensiva mesmo mas só poderemos fazer depois que tivermos uma base de pelo menos uns 600 mil cartões, porque daí tem massa crítica.

Se entrar com o Mobile Payment para programas sociais também se atinge uma massa crítica necessária para investimentos de comunicação em mídia

25. Você acredita que o usuário confiará em empresas de telecomunicações para pagamento de qualquer serviço e valores, ou os pagamentos móveis se restringirão (ainda que inicialmente) a um nicho, por ex. micro-pagamentos? Existirá uma certa lealdade às instituições financeiras?

Acho que nós vivenciamos isso no Oi Paggo, existe uma desconfiança grande da população brasileira quanto a operadora celular. Fazer o usuário, quando tivermos o Oi carteira, tirar dinheiro vivo da carteira para colocar no celular, será muito difícil, é uma outra barreira que enfrentaremos .

Hoje com a parceria com o Banco do Brasil, nesta fase dois, evolutiva, de certa forma poderemos usar o a marca do Banco do Brasil como uma chancela de que esta operação é garantida, até porque o Banco do Brasil é confiança no mercado.

Eu acho que existirá sim uma certa dificuldade do usuário em reconhecer a operadora como um player de confiança mas existe o PayPal, por exemplo, na internet que você vai lá e usa com confiança, existem o MoIP, Pagseguro, MercadoPago, todos estes caras que trabalham com isso, mas só na internet.

Talvez tenha que existir uma entidade que será controlada pelas operadoras com participação de uma instituição financeira que chancela as operações dela e que garanta

que aquilo vai ser seguro, que o dinheiro não irá sumir no dia seguinte. Então existe um pouco disso sim.

26. Qual a sua percepção em relação ao quanto isso pode ter influenciado os resultados do serviço Oi Paggo, quando houve seu lançamento em 2007 com operação 100% verticalizada pela Oi?

Certamente isso também influenciou sim. Com dinheiro o brasileiro é extremamente conservador, realmente existe essa barreira. Vou lhe dar um exemplo: quando eu vou pagar, olha só a experiência de uso na ponta, e digo para o lojista que vou pagar com o celular, o lojista que não conhece, aí ele fica desconfiado e diz: com celular eu não aceito. Daí o que eu falo para quebrar o gelo e quebrar a barreira. Não, eu vou pagar com Mastercard. Ele me responde, Mastercard eu aceito! Entendeu? Falar: vou pagar com meu celular: não aceita, mas dizer: vou pagar com Mastercard e usar o celular, daí ele aceita.

A marca da franquia te dá um conforto porque você sabe o que está consumindo, tem valor também.

27. Os estabelecimentos comerciais estão prontos e dispostos a adotar sistema de pagamento por dispositivos móveis? Existem condições comerciais impostas por eles (por ex., redução de tarifas)? Ou isso é visto como uma forma alternativa sem nenhuma pedida de contra partida?

Estão vendo como uma forma alternativa. A aceitação no Nordeste é muito maior, são mais receptivos a novidades e veem isso como mais um meio de pagamento. É aqui no Sudeste que as pessoas tem maior resistência cultural.

28. Mesmo os supermercados?

Nos supermercados ainda não começamos, deixaremos para o ano que vem. Mas não achamos que supermercados sejam um contexto adequado ao pagamento por meio de

celular, então não vamos nem estimular tanto. Isso por várias questões: fila, usabilidade, cada sistema de TEF e automação de caixa é diferente – necessita integração específica a cada um, uma no TEF e outra em cada loja, afinal cada loja específica tem uma frente de caixa num modelo. Então isso não é uma coisa simples. O que usaremos alternativamente é que quase todo supermercado tem lá o seu POS de contingência e iremos direcionar para o cliente utilizar aquele POS.

29. Na sua opinião, qual modelo transacional, em termos de equipamentos teria melhor aceitação por parte dos estabelecimentos comerciais brasileiros: POS + cartão sem contato (com chip wireless), POS + Celular ou Celular + Celular?

Acho que existe uma preferência, pelo menos no varejo tradicional que já está inserido no sistema de meios de pagamento eletrônico, de preferir utilizar o POS ao celular. Ele não quer ter um POS mais um celular para receber pagamento.

O Estabelecimento pode preferir o NFC onde tem fila, se ele pode acelerar o processo de pagamento, para ele é ótimo. Agora, esse meio de pagamento celular com POS ele é mais lento, mas em determinados contextos de pagamento ele é mais conveniente, por exemplo: delivery. Todo final de semana eu ligo na 1900 do Morumbi, onde moro, e já treinei o estabelecimento. Ele adora porque ele não precisa mandar o POS para entregar a Pizza, eu pago pelo celular. Então neste contexto de pagamento para ele é um benefício enorme porque ele não precisa tirar o equipamento da loja para fazer minha entrega. Isso vai variar de caso a caso, haverão casos onde a conveniência maior está para o consumidor e casos onde a conveniência maior vai estar do lado do estabelecimento. E no caso de celular como POS, aí é o caso de um mercado novo, é o caso de um empreendedor individual, para o vendedor porta a porta, é para o pequeno micro varejista, aquele que não tem condição de pagar pelo POS.

Um POS wireless, custa cerca de R\$160/mês a R\$120/mês, às vezes ele não vai fazer uma venda dessa por mês ou ele vai fazer 2, 3 vendas desta por mês. Não vale a pena ele pagar este aluguel. Para pagar um aluguel deste ele tem que faturar pelo menos R\$ 3 mil, R\$ 4 mil por mês para pagar este aluguel, senão ele está perdendo dinheiro. E é aí que você pega lá um sapateiro, um borracheiro, dependendo da região, ele não tem esse faturamento por mês. Essa população de comerciantes, ela vai ficar excluída do sistema

de pagamento eletrônico? A população de cartões de crédito no Brasil é muito grande, então não dá, essa é uma alternativa viável para ele para poder se inserir no meio de pagamento eletrônico.

30. Existem outros atores que, ao lado de instituições financeiras e as empresas de telecomunicações, podem oferecer serviços de pagamento móvel no Brasil em larga escala? Como você analisa a participação de Google e PayPal neste mercado? Como a Paggo se diferencia em relação a estes agentes?

Estes caras são disruptivos e são mais rápidos, então por exemplo: PagSeguro, PayPal, o próprio MercadoPago, essas empresas podem de repente, se eles forem agressivos e estiverem dispostos, entrar no mercado para valer mesmo, serem mais rápidos que os bancos e que os adquirentes.

A principal vantagem da Paggo neste caso é a transação garantida, porque acaba o charge back, eles sempre vão ter que cobrar uma taxa mais alta para garantir que não haverá o charge back, eu não preciso cobrar taxa mais alta porque o banco garante e eu ainda tenho mais pontos de aceitação porque estes caras só estão no mundo virtual e eu também vou entrar no meio virtual. Se eu fosse eles eu atacaria o meio físico já, porque no meio virtual eles serão bombardeados rapidamente.

31. Os agentes recém-chegados e intermediários são vistos como confiáveis pelos usuários para efetuar pagamentos móveis no Brasil? Há alguma diferenciação em termos de imagem da empresa, qualidade de serviço prestado e capacidade de lançar produtos inovadores no mercado?

Sim, eu acho que tem a simpatia dos usuários. Principalmente o Google é bem reconhecido pelos usuários que estão na internet, mas o Google não está com uma estratégia de desenvolvimento de serviços de pagamento que confronta o *status quo*, eles estão buscando convergência. O PayPal que talvez seja um pouco mais disruptivo.

O Google Wallet se posiciona de uma maneira que não vai contra os bancos, ele irá se aliar aos bancos, este é o discurso do Google, ele não está dizendo que vai criar uma

carteira com uma conta no Google, não, ele é só um agregador de contas cartões que eu estou colocando no celular e com parceria com adquirentes para botar o leitor de Google Wallet. Na verdade o Google wallet é o NFC de banco, um wallet de NFC de banco.

32. O que faria um esquema isolado mais atraente que outras soluções existentes, como a da Paggo?

Custo, usabilidade, se ele tiver uma usabilidade melhor que a nossa. Quando eu digo custo eu falo de toda a solução: aparelho celular, o tipo de conta que ele tem que ter, nessa conta aqui ele pode ter uma conta pré-paga e dentro deste crédito ele consegue fazer o pagamento. Isso tudo são barreiras para o usuário, se o usuário tiver que ser pós-pago, tiver que ter um smartphone, tiver que baixar um aplicativo, usar um *device*, qualquer coisa do gênero, isso será uma barreira gigante para ele, você não consegue escalar.

A proporção é bem fácil de se ver, você tem hoje no Brasil cerca de 14% da base só de smartphones, tem uma pesquisa que mostra que somente metade destes smartphones acessam dados, a outra metade são de usuários que comprou um smartphone mas que o usuário não tem condições de pagar por um serviço de dados da operadora então ele usa muito mais como um MP3 Player, digitar SMS mais rápido, câmera fotográfica, com algo digital ali presente, mas ele não acessa a rede porque não tem como pagar o plano de dados. Então se você pensar em smartphones ativos como base para pagamentos são apenas 7% da base, muito pouco ainda, não consegue penetrar e desenvolver soluções para smartphone, que todo mundo faz, é muito simples de fazer, você tem uma independência das operadoras, de vários players, você faz o seu aplicativo e consegue publicar ele. Mas aí o quanto você consegue penetrar num público que você queira popular, de mais baixa renda, você não consegue.

Se você pensar que o smartphone com melhor usabilidade é o iPhone e hoje o iPhone no Brasil não chega a 1% da base então fica muito longe da realidade.

Uma vantagem grande da tecnologia que temos hoje dentro da Oi é a possibilidade de usar o mesmo sistema com tablet, smartphone ou qualquer telefones simples – é o mesmo processo.

A grande vantagem desta rede, deste serviço é que é tipicamente de operadora celular integrado numa rede de pagamento.

33. Como foi para a Oi aceitar poder ser diluída por outras operadoras?

Ela amadureceu e viu que um sistema de pagamento com uma única operadora não vai fazer verão então ela aceitou.

34. Existe alguma contrapartida ou benefício que ela terá?

A política que adotamos hoje é a seguinte: a primeira operadora que entrar não vai pagar nada, ela vai agregar escala, a segunda vai pagar alguma coisa e a última vai pagar em Market Share, não vai entrar. Iremos segurar uns cinco anos até deixar ela entrar. Ela dará 1, 2 pontos para cada participante porque ela vai perder cliente por não ter este serviço.

Essa é a estratégia, mas que ela vai ter que entrar lá na frente vai. Já houveram vários casos de clientes que viram a solução em fortaleza, onde 50% da base de clientes é da Oi, na orla e demonstraram interesse em mudar para a Oi porque queriam usar o serviço. Está em comunicação, está em Outdoor, fizemos uma Blitz em corredores comerciais, neste ano ainda não foi possível sentir efeito mas acredito que no próximo ano quando tivermos um referencial maior de escala começará a ser um diferencial da operadora, quem entrar por último vai perder Market Share.

– ANEXO 2

ENTREVISTA COM ROBERTO RITTES – CEO OI PAGGO ENTRE JUNHO DE 2008 A MAIO DE 2011

Entrevista realizada no dia 23/11/2012 às 17:00hrs na sede da Estre Ambiental, Av. Juscelino Kubitschek, 1830, torre 1, 3 andar.

1. Como você, que participou da fase inicial do Mobile Payment no Brasil liderando o lançamento da Oi Paggo em 2007, vê o desenvolvimento deste mercado? Quais as diferenças que você vislumbra quando compara com o período em que esteve no comando da Paggo?

O mercado mudou. A dificuldade em se lançar o serviço de Mobile Payment é que para se ter uma proposta de valor minimamente relevante ela deve ser superior aos modelos atuais. Cartão de crédito físico no Brasil funciona bem, principalmente no presencial pois transacionar dentro de um estabelecimento funciona muito bem. Você possui algumas limitações em alguns ambientes como compra remota, por internet, delivery, este tipo de coisa.

Para se fazer um produto bom, um produto que entregue segurança e confiabilidade era muito complicado no mundo de Telecom antigo, a própria solução técnica da Paggo é uma solução técnica que envolve vários componentes: Chip, Rede, SMS Sat Push.

O Paggo é um produto que funciona bem, mas possui alguns pontos a se considerar:

Primeiro, ele precisa da rede Telecom. Ele usa o chip como elemento Telecom, usa alguns elementos de rede e envolve troca de chip do cliente, o que traz algumas dificuldades. Mas era um produto bom, vários produtos que foram lançados eram produtos ruins, se você olha pelo lado de segurança ou usabilidade eram produtos ruins, então era difícil no mundo antigo lançar um bom produto, principalmente com estas duas condições: usabilidade e segurança, e você tem que ser bom nos dois, não adianta você ser bom em usabilidade e ser ruim em segurança, por exemplo. O produto da Paggo é bom, mas também possui suas limitações.

Ele usa o SMS, que era um elemento caro na época. Além disso o serviço tinha um problema de ter um nível de erro muito grande, na época, a cada cinco transações, uma dava erro.

2. Hoje você acredita que o nível de erro ainda permanece no mesmo nível que em sua época?

Nós ficamos três anos tentando mudar este nível de erro mas era algo que tinha muito a questão de conflito do chip com o aparelho, era até algo difícil de mexer, envolvia conversa com fabricantes. O problema estava muito mais no aparelho celular, não estava na processadora. Hoje deve ter melhorado, além disso não tenho dúvidas que trocar de processadora, da Freedom para a Cielo, também deve ter ajudado a melhorar muito este nível mas ainda assim deve ter um nível de erro muito acima do que é aceitável numa indústria de meio de pagamento.

Dito isso, o mundo mudou, o mundo de celular agora é smartphone. Você pode até pensar: mas no Brasil ainda se vende mais celular, só que isso é questão de tempo, no ano que vem não, mas daqui a três ou quatro anos você vai ver que todo mundo terá um smartphone. É um movimento inexorável, todo mundo quer, a proposta de valor do smartphone melhorou muito, a abrangência de rede WiFi, 4G chegando, não há dúvidas que o smartphone vai dominar este mundo.

No mundo smartphone o jogo é outro, ninguém precisa de Telecom no mundo Smartphone, você consegue entregar um produto seguro e confiável com boa usabilidade com um aplicativo instalado no smartphone, então eu acho que o Smartphone muda um pouco o jogo, ele vira um mundo menos “operadora centric” e vira um mundo mais aberto e quem ganha uma vantagem é o fabricante de celular.

Se você pensar no NFC por exemplo, que também é uma coisa que ainda está engatinhando no mundo mas que a partir de agora deve decolar. O padrão do NFC deverá ser o adotado pela AT&T, Sprint e Verizon – estes são os caras, eles estão lançando um serviço de NFC agora, os fabricantes irão fazer aparelho para eles. Estes caras são os que vão mexer o mundo, porque o mercado dos EUA é um baita mercado grande e então o NFC também muda porque é um jogo bem disruptivo.

Isso tudo era só para dizer que a tecnologia está mudando o cenário competitivo e a própria forma de competição. No mundo anterior, as Telecoms tinham um grande papel que para fazer aquele produto confiável, seguro e com usabilidade, era necessário o uso de Telecom, daqui para frente não vai precisar, então eu acho que o papel da Telecom reduz bastante, o que é bom.

Você fala de problemas de governança, qual é o problema de governança que eu vejo? É um pouco a questão da Paggo hoje, onde a Cielo possui produtos próprios que competem com a Paggo. Uma coisa já ficou clara desde o começo quando eles entraram ali, de certa forma eles estavam procurando ter acesso a tecnologia.

Eu fiquei lá até maio de 2011. O Massa (Massayuki Fujimoto) chegou em fevereiro e eu fiquei mais uns dois ou três meses fazendo a transição.

Mas a grande dificuldade que eu vejo é porque eu faço isso via Paggo e não faço isso via Cielo? Eu faço isso via um sócio porque até hoje eu ainda preciso um pouco da Oi, mas com essa mudança neste mundo, pra que eu precisarei da Oi, pensando como Adquirente. Como emissor, porque a Paggo foi quebrada em duas e teve aquela parceria com o Banco do Brasil, você tem um papel sim pró Telecom e vai ter para sempre, mas daí é um papel de marketing que nem a parceria do Itaú com as lojas Americanas, eu tenho um canal de distribuição para vender cartão de crédito. Eu vou fazer uma parceria com a Vivo para vender produto de Mobile Payment para a base da Vivo, eu tenho mobile marketing e uma série de ferramentas do lado da operadora que me ajudam a fazer esse cara ser mais eficiente em vender mas aí deixa de ser muito mais uma necessidade de produto nessa parceria e passa a ser mais uma conveniência de marketing entendeu, essa mudança de mundo passa realmente em todos os lados: emissor e adquirente, reduz muito a necessidade de Telecom.

3. Como surgiu a idéia da Oi Paggo lá atrás, por que você pegou bem o start-up do negócio, pode explorar?

Não, eu não peguei o start-up na verdade, a Paggo teve três fases: houve uma fase que eu não participei. Depois teve uma segunda fase que eu entrei e por fim teve este capítulo atual. Eu acho que começou porque tinha a Paggo com um dos empreendedores que criou

o sistema e fez um piloto com a Oi. O piloto foi positivo em alguns aspectos, negativo em outros, mas a Oi de um jeito meio atrapalhado pensou que poderia ser um negócio interessante e decidiu comprar a Paggo e tocar o negócio.

4. Você já estava na Oi nesta época?

Não, primeiro eles compraram a Paggo e em seguida contrataram a McKinsey. Quando a McKinsey analisou o negócio alertou que eles estavam indo para um caminho equivocado, disseram: - Isso não é um produto de Telecom, isso é uma empresa de produtos financeiros, é outra coisa, você é uma grande incumbent de Telecom e isso é uma start-up de serviços financeiros. Se você tratar este negócio como um produto de uma incumbent de Telecom isso não vai dar certo, é necessário segregar, montar uma estrutura a parte, com cara de start-up, com cara de serviços financeiros e não de Telecom.

Foi feito um plano, a McKinsey tinha estruturado o negócio e foi aprovado no conselho, foi aí que eu cheguei, eles haviam montado uma estrutura, estavam procurando um CEO para a Paggo e nesta fase que eu entrei. Eu estava na Brasil Telecom na época e foi de lá que eu fui parar na Oi. A Oi estava buscando um CEO para este negócio, que misturava banco com Telecom. Eu tinha trabalhado em banco, trabalhava em Telecom e acabou acontecendo, eu saí da Brasil Telecom para ir para a Oi liderar a Paggo.

Aí entrou um pouco naquilo que você falou. O modelo original era um modelo muito difícil de dar certo, um modelo integrado aonde você era emissor, adquirente e bandeira.

Infelizmente o momento de mercado foi lá atrás (2008/2009) quando as redes adquirentes eram redes fechadas. No modelo lá atrás, a Cielo ainda era Visanet uma empresa fechada, a Redecard já era empresa aberta mas já tinha proximidade com o Itaú, agora virou de verdade, mas a empresa era um braço do Itaú, por mais que fizesse sentido para a Redecard como adquirente de repente carregar a bandeira Paggo, foi uma coisa que eles nunca permitiram. As redes adquirentes existentes e com escala, Redecard e Visanet na época, bloqueavam a entrada da Paggo, basicamente porque eles não queriam fomentar a entrada de um competidor que tivesse uma aceitação abrangente, se tivesse a aceitação do Paggo dentro da rede da Cielo lá atrás certamente facilitaria a vida no lançamento da Paggo.

O modelo já era muito difícil e daí eu acho que também surgiram questões operacionais com alguns parceiros, principalmente com a Freedom, que era muito lenta e muito ruim no lançamento de novos produtos.

A dificuldade era tentar criar um modelo “closed loop”, emissor-adquirente-bandeira, com um produto só de crédito.

5. Vocês se basearam em algum modelo existente, como o da África que também é closed loop?

Não, na África o modelo é totalmente diferente porque lá é um produto de débito e acaba sendo um “closed loop” porque a rede adquirente é muito ruim por lá.

Você tem um produto que consegue ter uma boa aceitação se aproveitando muito da rede de recargas. Um pouco do modelo “closed loop” da Paggo é por questão de necessidade, uma vez que as adquirentes não estavam disponíveis para abrir, ao mesmo tempo o mercado de adquirência no Brasil é um mercado muito rentável, se você comparar a rentabilidade da Redecard e Cielo com qualquer adquirente no mundo, é um absurdo. A Redecard e Cielo possuem margem EBITDA de 75%, é uma loucura a rentabilidade destes negócios. Então foi para esse modelo, que era um modelo difícil de dar certo e acho que com algumas falhas, a primeira delas era ter uma oferta de produto limitada.

Qual que é a dificuldade de modelo “closed loop”? Você tem que gerar massa crítica em duas redes distintas: usuários e estabelecimentos que aceitam cartão.

6. O ovo e a galinha?

O ovo e a galinha e as coisas tem que andar meio juntas. Para um único produto: crédito, e se você olhar para quando terminamos tínhamos cerca de 300 mil usuários em 100 mil pontos de aceitação.

7. Vocês optaram fazer primeiro a rede de aceitação e buscar usuários depois?

Estas duas coisas andaram meio juntas.

8. Mas vocês fizeram nacionalmente isso ou iniciaram regionalmente?

Não, escolhemos alguns mercados alvo. Eram 12 cidades e a gente construiu em todos eles. A Oi quando fez o primeiro lançamento, lá no início, que era aquele piloto, aquele lançamento teste, foi fazer a rede de aceitação no Brasil inteiro, uma ambiente muito grande, muito difícil de conseguir gerar massa crítica de usuários, de aceitação.

9. Aquela propaganda que era com o Ronaldinho Gaúcho já era uma propaganda nacional, não era?

Era uma propaganda nacional, ali era um lançamento nacional. Quando eu cheguei, falamos que precisávamos focar, criar massa crítica, decidimos focar em alguns mercados, e que mercados buscamos? Os mercados em que a Oi era forte, pois acho que uma das grandes limitações deste modelo, e eu lutei muito para mudar, é o fato de ser de uma operadora só.

Ter um único produto, de uma operadora só, você está fadado a morrer! não tem como um produto limitado a uma operadora só dar certo. Não tem como!

Sabíamos que com uma operadora só, sem um parceiro financeiro que aporta uma rede de aceitação e que aporta uma série de outras coisas, sistemas e tudo mais, não tem como dar certo, você precisa de operadoras ou parceiros financeiros.

10. Quando surgiu esta visão da necessidade de se buscar parcerias, fossem com operadoras ou instituições financeiras? Foi logo na modelagem do negócio ou surgiu com o desenvolvimento da estrutura e aprofundamento da operação?

Isso foi desde o começo, desde o início estava claro o caminho, começamos a falar em paralelo com outras operadoras e com o mercado financeiro. A conversa com o

mercado financeiro foi boa, mas teve que ir evoluindo ao longo do tempo porque o mercado financeiro era meio cético com o Mobile Payment.

11. Você pode especificar que entidades do mercado financeiro foram abordadas?

Bancos e adquirentes de maneira geral, eles eram céticos com o Mobile Payment e com o tempo eles passaram a perceber que este negócio, não sabiam quando nem como, mas que isso seria relevante e teriam que se posicionar de alguma maneira.

12. Esse posicionamento era mais defensivo, viam isso como oportunidade de cobrir alguns nichos de mercado ou era mais para estar atento à inovações tecnológicas? Como eles tratavam isso?

Acho que a visão ainda não estava muito clara para onde isso ia, acho que era uma coisa que num primeiro momento eles achavam: isso aí não vai dar em nada. Depois pensaram, isso aí eu não sei como nem quando, mas isso vai ser relevante em algum momento.

Os bancos estavam meio perdidos com relação ao Mobile Payment, o que esperar, para que e quando. Acho que um ou outro banco tinha uma visão mais estruturada, para inclusão, bolsa família, mas acho que de maneira geral eles não tinham uma visão clara que papel isso teria no portfolio de produtos deles, numa evolução do mercado deles, mas enfim, eles sentiram que deveriam estar dentro para construir e quando esta coisa pegasse, estar dentro.

Acho que esta era a cabeça dos bancos. Claro, acho que a Cielo especificamente pensava em usar o celular como POS de baixo custo para estabelecimentos com baixo ticket ou baixa frequência, tinha até um certo conceito, mas de maneira geral acho que o setor financeiro não tinha uma visão muito clara de qual era o papel, qual era o atrativo. Eles só sabiam que um dia isso seria relevante.

Se você pensar bem, verá que o cartão de crédito é uma ferramenta de autenticação, você diz: este aqui é o Roberto. Eu usava o seguinte exemplo:

É que nem a chave do carro. Este carro aqui é meu, eu tenho acesso a abrir este carro.

Acho que assim caiu a ficha: isso aqui vai ser algo relevante. Você entra hoje no carro e você não precisa girar a chave, você aperta um botão, o carro responde. Esta função de autenticação de dizer este crédito é do Roberto, o celular pode fazer. Acho que as pessoas não tinham uma visão clara de como isso ia se materializar mas acho que ao longo do tempo os bancos acharam que isso ia ser relevante.

13. Você explorou bastante a visão do lado dos agentes financeiros, explore um pouco sobre como era o conceito de Business Plan do lado da Oi, quer dizer, começou totalmente verticalizado, por mais que você busque alguns parceiros, haviam algumas premissas. Na época vocês acreditavam que poderia ser um serviço rentável para o segmento de Telecom atuando totalmente verticalizado?

Eu acho que ele pode, desde que você consiga de alguma forma vencer esse ciclo vicioso que eu falo: eu não tenho cliente porque os estabelecimentos não querem e porque eu não tenho estabelecimentos os clientes não querem!

14. Quais eram as premissas que vocês tinham na época em que vocês montaram o Business Plan e tiveram que definir que fariam verticalizado mesmo?

Ou fazia verticalizado ou não tinha outra opção, a gente tentou bater na porta da Redecard e falar que eu não queria montar uma rede adquirente e eles falavam: eu não posso, não quero. Então é assim, não é que queríamos ser verticalizados, a verdade é que o adquirente, que é o elemento que fazia mais sentido você estar se aproveitando das redes existentes, não tinha disponibilidade.

A decisão era, em não tendo disponibilidade de redes adquirentes existentes querendo trabalhar com a gente, eu lanço assim mesmo, de forma verticalizada? Era essa a decisão, e a decisão foi sim!

Se for olhar para trás eu acho que a história deu certo, vendeu bem, foi uma coisa que deu lucro para a Oi.

15. A qualidade do serviço na percepção do usuário foi boa?

Você chegou a ver as pesquisas de satisfação daquela época? Se você olhar minhas apresentações disponíveis na internet você vai ver que tem isso. A satisfação do usuário era muito alta. Tínhamos lá pesquisas que fazíamos em relação a serviço, usabilidade, segurança. Os usuários achavam superior ao cartão tradicional, qual era a dificuldade? baixa aceitação. E qual que era a dificuldade do estabelecimento? O estabelecimento também era satisfeito. Achavam o produto bom, a taxa era mais baixa, o produto tinha qualidade. Qual era o problema? O baixo numero de clientes.

16. Mas o comerciante na época precisava usar sempre um celular, não?

Isso depende. O pequeno comerciante, o vendedor da banca de jornal usava o celular dele, a gente até estimulava isso, porque ele garantia que o celular estava carregado, estava ali. Num estabelecimento como um restaurante ou uma loja, tinha que ser um celular dedicado.

17. Mas ainda assim era um celular que tinha que estar ali disponível para realizar a transação.

Tinha que estar disponível, e com a bateria carregada. A dificuldade que você tinha com esse baixo uso é que muitas vezes quando ia usar, mesmo que aceitasse, o celular podia estar descarregado, quem estava lá não sabia usar, porque ia um cliente a cada três semanas usar o Paggo, então a baixa frequência de uso fazia com que a proposta de valor deteriorasse um pouco.

Para nós estava claro que para este produto crescer e romper com este ciclo vicioso de baixa aceitação e baixo numero de usuários precisaria de parcerias, seja com outras operadoras, seja com o mercado financeiro. Quando fomos ao mercado a vimos que era mais complicado ainda do que achamos que seria.

Essa coisa do ovo e a galinha é realmente difícil, mas muito também porque eu acho que faltavam alguns produtos e algumas funcionalidades nos produtos para que a coisa funcionasse melhor.

Faltava por exemplo um produto de débito, porque muita gente acabava não passando no processo de aceitação de crédito. Acabamos lançando um produto controle com um limite bem mais baixo para compra de recarga mas acho que a própria Freedom, que era a processadora de muito dos novos desenvolvimentos, era muito lenta e travou.

Agora se tivéssemos entrado com produtos que chamamos: Oi Paggo Crédito, Oi Paggo Débito e Oi Paggo Recarga, que era um produto com crédito pequeno só para comprar recarga mas que ao mesmo tempo era um produto de mais alta margem, portanto muito mais fácil de conceder crédito, com estes produtos e algumas *features* interessantes de transferência de pessoa a pessoa dentre outras, acho que a coisa podia ter funcionado melhor.

18. Vocês nunca tiveram um foco em um nicho específico? Por exemplo, micro-pagamento.

Não, porque era um produto cartão de crédito.

19. A mentalidade das quatro operadoras no Brasil sempre foi de ver uma a outra como competidora. Você acredita que se esta visão fosse diferente esta dificuldade seria rompida e a dificuldade seria a falta de uma parceria que integrasse ao sistema financeiro?

Hoje as adquirentes estão muito mais abertas, hoje você juntas as quatro operadoras e faz um projeto agressivo para lançar um cartão de crédito móvel e digo que quero passar no seu POS, não tenho dúvida que você consegue fazer.

20. Qual foi a dificuldade com as outras operadoras para chegar nesse nível de entendimento?

As outras operadoras primeiro nunca tiveram profundidade no assunto, não conheciam direito do assunto, sabiam que existia mas não tinham profundidade no assunto. Acho que esse era o fator principal, elas estavam mais focadas em problemas próprios e disputa de Market Share entre elas.

Esta é uma grande dificuldade de Telecom, você vê em alguns setores como montadoras e bancos que sabem lidar bem com isso, mas as operadoras brigam entre elas e não conseguem lidar com nenhuma outra agenda.

A margem de Telecom no Brasil, de EBITDA, é uma das piores do mundo. Por que? porque as operadoras brigam muito entre elas, é uma agressividade comercial muito grande, de canal, de marketing, de tudo. As operadoras brigam muito e é uma realidade específica de mercado, você tem quatro operadoras com Market share entre 20% e 30% então todas elas legitimamente podem virar líderes de mercado, é diferente de outros países que tenham quatro ou cinco operadoras onde tem uma líder, depois outra próxima e o resto são duas ou três pequenas. O mercado brasileiro está todo meio embolado, então todo mundo briga muito com todo mundo e o mercado fica ruim.

21. Na época a preocupação das operadoras era muito maior em ampliar sua cobertura para colocar novos usuários na base do que lançar novos produtos, fosse para ter uma nova fonte de receita, fosse para reduzir o churn?

O churn é alto seja pela agressividade dos serviços seja pelo mal atendimento das operadoras. O atendimento das operadoras é muito ruim. Concertar o atendimento é muito difícil, é o CRM, é mexer em TI, mexer em processo, é um projeto que a própria Vivo fez, não ficou uma maravilha, mas melhorou bastante. Mas é muito difícil, é um plano de vários anos, investimento pesado, que no curto prazo o mercado cai na sua cabeça porque você investe dinheiro, tira o foco de ganhar clientes e em melhorar a sua oferta, o que é mais fácil. Basta montar uma boa oferta, criar um bom

filme com uma boa campanha e entrar com força que a coisa anda, então é muito mais difícil reduzir o churn do que ganhar novos clientes.

Todo mundo adoraria reduzir o churn, o novo cliente é mais fácil mas é mais caro, então não é intencionalmente, as operadoras sempre tiveram um foco comercial. As áreas de negócio são duas coisas bem separadas dentro das operadoras, as áreas de rede da área de marketing e sempre a rede vai atrás do marketing, é sempre assim.

As operadoras sempre tiveram um foco comercial, até porque é muito difícil reter o cliente, é mais difícil reter do que ganhar um novo, então o churn é alto e com muita troca entre as operadoras, é o que a gente chama de rouba monte. Se você olhar o mercado de novos SIM's, 80% são de gente trocando de operadora. O que a gente chamava de "new kids on the block", que realmente são os novos usuários de Telecom, hoje são muito pequenos. Hoje é um jogo de rouba monte, cada um tirando do outro e o crescimento que tem é muitas vezes o mesmo usuário com um SIM adicional.

Mas anyway, as operadoras estão em um mercado de muita briga, de muita disputa onde elas ainda são incapazes de olhar para esse assunto, relevar um pouco esse contexto de briga, e trabalhar de uma forma cooperativa. Tanto porque se veem como inimigo, tanto porque eles não conhecem do assunto.

Existe um pouco de ignorância, também pelo mercado não estar maduro. Não dá pra comparar o Japão ou África, com o que acontece em outros lugares. São casos meio pontuais onde por alguma circunstância a coisa deu certo.

Não quer dizer que não vai dar certo em outros lugares, pode até dar certo. O *timing* disso que vai variar. A relevância que isso tem em alguns países da África, no Japão e em outros lugares é diferente.

Eu não tenho dúvida que ao longo do tempo vai virar uma realidade abrangente e vai ser a regra do mundo. O quando e como é que é a dúvida. Mas também não dá para dizer que as outras operadoras estão perdendo o bonde.

A Oi ganhou alguma coisa entrando cedo? Mais ou menos. Pagou para comprar uma empresa, investiu um certo valor e depois vendeu parte e teve até sorte. No final até ganhou dinheiro com a venda, mas nada muito relevante.

Também não dá para dizer que havia uma urgência das outras operadoras entrarem. Que era uma grande oportunidade, um cavalo selado que estava passando. Não era. Por isso as operadoras nunca se interessaram. É uma pena! Não apenas por uma questão de escala mas porque acho que um produto novo, disruptivo, isso foi uma coisa que vimos, tem outra enorme dificuldade que é explicar o próprio produto.

É o caso específico do Mobile Payment. A intuição das pessoas de como funciona, quais são as suas vantagens e seus riscos. É muito diferente da realidade.

22. Qual é o custo dessa transação quando você fala que tem que migrar um usuário de cartão de crédito para um novo sistema? Afinal você tem um custo de educação, de propaganda, comunicação, etc.

Sim, é um processo difícil, e por isso que eu te falo que se as operadoras se entenderem fica melhor, não só porque terá mais recurso pra fazer isso, mas também porque se cada um começa com um “produtinho” diferente, cada um comunicando e explicando de um jeito, você nunca consegue gerar um entendimento do que é o produto.

Então se cada um for pra um lado, fazendo do seu jeito, mesmo que sejam pequenas mudanças, no final se gera tanta entropia que você confunde a cabeça do usuário. Acho que se você trabalhasse de maneira unificada, com as operadoras juntas, ficaria mais fácil.

As operadoras tem na mão uma ferramenta muito bacana pra fazer o serviço de comunicação, que é o mobile marketing. Você está vendendo um produto de meio de pagamento pelo celular, você nunca deveria fazer propaganda na TV com o Ronaldinho, você deveria usar o celular.

A vantagem que agente via, era que quem usava o produto adorava, porque a usabilidade era muito boa. A usabilidade é muito boa, quem usa diz: - Nossa que legal.

É seguro, ponho a senha no meu celular, é mais seguro que POS. Eu ponho a senha no celular e recebo um SMS de confirmação.

23. Hoje, quando você olha o que foi feito no lançamento da Paggo pela Oi (Oi Paggo), o que você teria feito diferente? O que daria para ter feito diferente naquela época?

O lançamento, eu teria reduzido a área de atuação. Não teria feito nas doze cidades.

Nestas doze cidades havia uma população com 8 milhões de habitantes. Talvez eu tivesse feito em três ou quatro cidades, onde a OI tivesse mais Market Share.

24. Você já começaria com operação no Rio de Janeiro?

Não, porque ali a Oi tinha um Market Share muito ruim. Eu iria pra menos cidades e atrasaria o lançamento, mas entraria com mais produtos, com um portfolio mais completo.

Seriam essas duas coisas. Eu também acho, olhando para trás, que um lançamento desse no mercado atual com adquirentes abertos seria muito mais fácil.

25. Você acha que no modelo em que a Paggo está apostando e com a estrutura atual, é possível considerar que a Paggo possui um modelo de sucesso?

Não, na minha opinião a Paggo morreu.

26. Você acha que no modelo não existe condição de expandir ou é preciso mudar algo? O que exatamente você acha que ela precisaria mudar para alcançar o sucesso comercial?

Eu acho que a Paggo enquanto for um serviço de uma operadora só, ele não existe.

A plataforma tecnológica da Paggo, em cima do SIM Card é uma plataforma que está perdendo espaço.

Eu acredito que seria outra coisa em cima de Smartphone, ficaria muito mais flexível, conseguiria ser trabalhado. Você ser uma rede adquirente em cima de Smartphone permitiria trabalhar com múltiplos emissores também em smartphones, você pode trabalhar com múltiplas operadoras.

Eu acho que o modelo da Oi é muito travado em uma única solução tecnológica que é da Oi, a qual não funciona necessariamente nas demais, que é fundamental.

Hoje a Paggo que sobrou lá é uma rede adquirente, onde na verdade a única coisa que eles fizeram foi uma enable de aceitação do cartão Oi Banco do Brasil no POS da Cielo.

Como rede adquirente não tenho acompanhado, mas acho que eles não cresceram nada a rede de aceitação deles.

27. A empresa tem demonstrado que a sua estratégia atual é a de fazer com que todo POS da Cielo aceite transação da Paggo. A ideia fundamental é ter o POS aceitando o serviço, como uma feature, e ter uma rede própria de aceitação apenas onde o POS não chega hoje. Como você vê este movimento?

Existe sim essa rede, mas para profissional liberal, só que quem vende é a Cielo. Que é o produto do Iphone da Cielo.

Esse que é o problema, se você pensar assim, qual o papel da Paggo? É intermediar uma aceitação na rede da Cielo? A Cielo não precisa da Paggo para fazer isso. Dado que a Paggo não terá rede, ate porque se a Cielo acreditar que tenha espaço para o celular funcionar como um POS, ela não vai querer fazer isso com a Paggo, ela fará como Cielo. Até porque a solução dela, não é uma solução tão boa. É uma solução digitada. Mas funciona com todas as bandeiras. A solução da Oi é uma solução restrita, uma solução que funcionava em uma rede fechada que morreu, até porque o emissor praticamente morreu. O emissor agora esta emitindo um cartão plástico Oi Banco do Brasil que tem a função de Mobile Payment pra usar na rede da Cielo.

Você não vai conseguir com um único emissor conseguir gerar massa crítica de usuários pra justificar pegar um pipoqueiro e ele aceitar o Paggo. Com esse modelo de transação que eles fizeram, basicamente uma rede própria, eles serem uma rede adquirente mesmo, morreu.

E pra fazer a aceitação da Paggo no POS da Cielo, não precisa da Paggo. Acho que é uma empresa que se perdeu. Porque é uma operadora só, modelo tecnológico antigo, num mundo que está mudando para smartphone.

O produto da Cielo é um produto que hoje não é tão bom, mas vai melhorar.

28. Pelo o que eu entendi, você acredita que a Paggo esteja sem identidade hoje. Como é que você posicionaria a Paggo hoje?

Exatamente, ela se perdeu porque a Cielo não precisa dela. Com a demora no lado emissor, pois ela demorou muito para emitir, estão emitindo um produto plástico e móvel, mas primordialmente é mais plástico que tem uma rede de aceitação, mesmo que quem queira usar com seu celular, pode usar no POS da Cielo. Então ela perdeu um pouco de propósito. E perdeu propósito por aquilo que falamos: a Cielo quer fazer as coisas por conta própria, a tecnologia está ultrapassada, também investiu em uma solução de uma aceitação celular onde usuário só pode ser da Oi. O modelo praticamente morreu.

29. Você acredita que ela tem como se reposicionar?

Eu acho que até pode, mas acho que vai trazer poucos ativos esse reposicionamento. Envolveria uma mudança radical, mudança tecnológica.

Ela teria que mudar o Ecossistema de hoje, de como está desenhado em relação as parcerias para algo mais inter-operável.

30. Você acha que o pagamento móvel ele poderia trazer uma percepção de melhora com relação a confiabilidade, conveniência e facilidade de uso, flexibilidade e desempenho?

Com certeza! Mesmo hoje daria sim. As dificuldades estão nos pequenos detalhes. As pesquisas que tínhamos mostravam que os usuários adoravam o produto em relação a sua confiabilidade.

O que era entendido como confiabilidade? O usuário fazia uma transação e no mesmo momento recebia um SMS de confirmação, com todas informações relativas a compra e o saldo atualizado com a fatura do mês. Isso é um baita controle. As pessoas adoravam, diziam: “Oi Paggo me ajuda a controlar”, porque toda transação era demonstrada.

Como eu digo, o celular é como se fosse um cartão com tela e teclado. Ele consegue te dar muita flexibilidade para você fazer coisas que no cartão tradicional você não consegue.

31. Com relação aos estabelecimentos comerciais, no passado ele tinha uma vantagem em utilizar a Paggo por conta da taxa diferenciada que era cobrada, mas hoje com a Cielo, não existe mais esta diferenciação. Como você vê isso?

É que com a Cielo ela tem uma vantagem na compra remota, tanto para o e-commerce como em delivery, quando alguém não está presente, você manda a empregada comprar e o usuário aprova, manda entregar em casa e faz a transação com segurança, sem ter que levar um POS. Eu acho que a vantagem está imitada a isso, se você pensar em vantagem de usabilidade.

Fora isso, é comercial mesmo. Mas eu também acho que, até por utilizar uma infraestrutura em teoria mais barata, você consegue oferecer serviço sobre o celular. Uma POS é muito mais cara, mais sensível, que dá mais problema então eu acho que fazer uma transação com celular e POS ela pode ser do ponto de vista econômico mais viável e daí você pode ter uma política econômica comercial mais atraente para o estabelecimento.

32. Hoje existem empresas que são intermediários nos meios de pagamento, por exemplo o Paypal com Paypal Here e o Google, com o Google Wallet. Como você analisa a entrada destas empresas neste mercado? Como você compara a solução deles com a da Paggo, você acha que eles tem condições de competir neste mercado? Tem alguma opinião formada?

Eu acho que, primeiro, empresas como o PayPal nasceram de uma deficiência que existia no mundo de cartões, que é a compra na internet, que é uma compra chata, com muita digitação, tanto para o usuário como para o lojista, então apareceram estes intermediários, estes wallets que basicamente você tem o seu cartão cadastrado. Você já viu a aprovação do PayPal? Você faz uma transação onde ele te dá um valor randômico, você diz o valor então você confirma que este cartão é seu, você tem acesso à fatura e a partir daí ele te deixa usar o seu cartão em todos os sites através de uma maneira prática e segura. Eles são muito utilizados, e eles atacam o segmento que a gente atacou muito que é a internet.

O Paggo funciona muito bem na internet, e a internet sempre foi um dos alicerces de valor do Paggo por ser onde uma transação de um cartão tradicional funcionava mal e o Paggo funcionava bem.

Eles são competição, dito isso, eu acho que o celular pode ser para eles sim, bom! O mundo inteiro está virando Smartphone, então acho que qualquer pessoa que presta serviço hoje no mundo laptop, desktop, web vai para o mundo Smartphone, a diferença é que eles estão indo para um mundo smartphone, por ser uma tecnologia aberta, fica muito mais fácil construir um aplicativo e vender diferentes produtos, eles têm um campo onde eles podem ir além da compra da internet, pode ser uma avenida que permita estes caras sair do mundo on-line e serem realmente algo do dia a dia. Sair do mundo virtual e vai para o mundo real, isso sim.

33. Como você avalia o potencial do Mobile Payment no Brasil, acredita que irá se concretizar nos próximos anos?

Eu acho que o mercado brasileiro em algum momento irá acontecer, não tenho dúvidas. Mas, por mais que o mundo tenha algumas experiências pontuais que deram certo, não dá para dizer que o Mobile Payment no mundo hoje é uma tendência inexorável.

Os mesmos atributos que fizeram o Mobile Payment dar certo em algumas funções específicas, são válidos para outras, tanto que o Mobile Payment possui outros tipos de Mobile Payment: tem o Mobile Payment do rico que é o NFC, tem o mobile NFC do pobre que é a bancarização, então o celular oferece diferentes produtos para diferentes realidades.

O que deu certo em alguns lugares na África tem tudo para dar certo na África como um todo, o que deu certo no Japão, tem tudo para dar certo na Europa e nos Estados Unidos, é uma questão de tempo.

Eu acho que o Brasil tende sim a seguir esta tendência global mais madura até porque algumas coisas, como o NFC, tende a ser um produto bem relevante, porque é um produto legitimamente superior ao cartão tradicional com suas varias utilizações. Esse sim é um produto que não dá para pensar no Brasil como pioneiro (em NFC) porque enquanto não tiver celular vindo com NFC, enquanto o iPhone 6 não vier com o NFC, enquanto os celulares LG e Samsung não vierem com NFC, não tem como você criar. Isso vai acontecer quando o mundo, os Estados Unidos e os principais mercados Europeus começarem a ir para NFC, é aí que o NFC vai para dentro dos Smartphones e daí sim, é viável pensar no Brasil.

Por isso eu acho que vamos ter que esperar o NFC “bombar” no mundo, isso virar o padrão para Smartphones, para ai isso virar no Brasil.

Os outros modelos como o de bancarização, eu acho que esse modelo das Telecom não darem atenção para o assunto, delas não cooperarem em os assuntos deste tipo, isso vai continuar por um tempo como iniciativas esporádicas como o Oi Paggo.

A própria iniciativa da Mastercard com a Telefônica, estas são coisas que eu acho que vão criar algum momento mas que por si só não vão ser disruptivas, eu acho que elas irão criar momento, botar pressão nas outras, em especial esta parceria da Mastercard com a Telefônica/ Vivo.

Eu acho que o Oi Paggo se perdeu um pouco na execução, eu acho que o Pós venda, a empresa, seja por questão de governança, seja no emissor seja no adquirente, ela se perdeu, acho que quem vai ser o player que vai fazer essa coisa acelerar acho que vai ser a Telefônica com a Mastercard. Eles estão montando uma empresa séria, com uma visão de produtos modernos, dito isso, eles não vão ser disruptivos no mercado mas sim, eles vão começar a incomodar as outras operadoras que não tem isso, acho que eles irão catalisar este processo.

34. O foco deles será mais em micro-pagamentos. Isso fará alguma diferença na sua opinião?

Eles tem mais um modelo Africano de pré-pago, transferência pessoa a pessoa, então acho que vai engatinhar por um tempo, uns dois ou três anos, irão ficar meio que seguindo tendências globais até que isso fique maturado no mundo e então venha pra cá, o único acelerador possível são estas experiências pontuais conseguirem ganhar momento, incomodar os outros players, que não fazem nada disso e as pessoas se mexerem.

35. Os não bancarizados, você acha que podem ser um catalizador?

Podem ser um catalizador muito forte neste processo.

36. Você acredita que isso possa acontecer? Aparentemente sairá uma legislação que aborda o Mobile Payment até o final do ano. Qual sua opinião a respeito?

Dependerá muito da legislação, da população do Brasil, metade não tem conta bancária, o modelo da África se aplica em uma parte representativa do Brasil.

Eu acho que isso sim pode ser um catalizador, entretanto, não acho que o Governo vai ser um catalizador. Tem muita gente no governo que acredita muito nisso, mas mexer a máquina do governo é muito difícil.

37. Os bancos, na sua opinião, ainda não demonstram estar engajados em fazer o Mobile Payment acontecer? Vai contra alguns interesses deste setor?

Acho que quando você fala do bolsa família especificamente, não são os bancos, é a caixa econômica federal que está envolvida, que é quem distribui o bolsa família atual, esse é um problema, até já sentei com gente da caixa para conversar.

Ali se trata do bolsa família, porque os outros bancos não tem nada do bolsa família, ali é questão mais da caixa.

38. Os bancos, de uma forma geral, sempre trataram estes não bancarizados como reserva de mercado mas nunca se preocuparam em fazer algo diferente para incluir esta população? Como você enxergaria o Mobile Payment como um instrumento para fazê-lo?

Não, não é isso não. Não é porque que não se preocuparam, é que isso quando você analisa como produto financeiro, esse público não é interessante para os bancos.

Veja a própria caixa, ela diz que perde dinheiro com o bolsa família, muitas das contas populares não deram certo. Um ótimo exemplo foi a introdução dos carros populares, foram dadas isenções de impostos para os carros populares pois precisamos aumentar o acesso ao transporte. Ótimo, mas tudo tem o seu limite, tem uma grande parcela da população que não consegue comprar um carro e esse é o exemplo da conta bancária.

Conta bancária é um carro, só que que algum outro elemento fez a popularização do transporte pessoal? A moto, a moto não é igual ao carro, tem coisas que você consegue fazer com um carro que não consegue fazer com uma moto, se você quiser levar mala, uma mesa, você não consegue levar uma mesa com uma moto. Agora, eu preciso sair do ponto A para o ponto B, eu consigo fazer com uma moto. Para mim o Mobile Payment e os m-Wallets eles podem ser a moto do sistema financeiro.

Não é uma conta bancária? Não, não é, mas 80%, 90% das necessidades de uma de uma conta bancária de uma pessoa de baixa renda podem ser supridas em uma plataforma que é mais barata em todos os seus aspectos.

Todos os sistemas bancários são caríssimos, a abertura de uma conta com toda sua burocracia também é cara. Então existe uma oportunidade, e isso o GSMA também defendia bastante, mas o único risco é que o mobile wallet for regulado como uma conta bancaria, porque ele não é uma conta bancaria, ele supre algumas necessidades que também são supridas por uma conta bancaria, mas ele é um produto mais simples. Se você quiser botar regulamentação de carro para uma moto não dá certo.

Eu acho sim, que isso é uma grande oportunidade mas depende da regulamentação que deve reconhecer isso como sendo um produto mais simples e que deve ser tratado como tal porque se você não fizer isso, aí vira um carro, com motor mil, mas um carro, e que em termos de preço não consegue atender uma boa parte do mercado.

Então eu acho que um m-wallet bem regulamentado e tratado como uma coisa diferente de uma conta bancaria poderia sim ter um papel super importante. Está na mão do governo essa aí. Mas acho que os bancos, eles hoje já acreditam no Mobile Payment como meio de pagamento, essa coisa de substituir o cartão físico pelo celular, isso já está na cabeça de todo mundo, o celular como um instrumento de autenticação, eu sou o Roberto e esse limite de crédito é meu. Isso já está na cabeça deles, podem não saber quando nem como mas tá todo mundo pensando nisso e foi o que a gente falou, não é uma coisa para o curto prazo, da maneira como tudo foi organizado é uma questão sei lá, três ou quatro anos, seguindo a tendência no mundo, à medida que isso for ganhando uma onda de verdade, não está pseudo-onda que é uma coisa ainda muito pontual do mundo, e se tornar uma coisa massiva no mundo, daí vai chegar ao Brasil.

Alguns bancos vêem o celular como potencial de bancarização de baixa renda mas eu acho que isso aí está um pouco defasada na cabeça dos bancos, por isso creio que essa regulamentação vai ser importante.

Se for bem regulado eu consigo ver alguns bancos pulando em cima disso. Essa pode ser uma forma mais rápida, mas em geral os bancos são muito lentos, tem padrão de segurança e tudo mais, mas virão com essa onda de pagamentos. Porque são duas coisas diferentes: uma a gente chama de Mobile Payment, que é pagamento, a outra é o Mobile Wallet, que é inserção bancaria, eu acho que essas coisas tendem a vir juntas num horizonte de três ou quatro anos, mas vai acontecer, não tem dúvida.