



Cadeia Global de Valor

Setor de Cartões de Crédito

Autores:

- Raphael Almeida Videira
- Camilla Andrade Macedo
- Luisa Pereira Mendes Holzheim
- Luiza Sader Boar
- Milena Ramos

2016

Índice

Apresentação	3
Mapeamento da Cadeia Global de Valor	6
Etapa 1: Estrutura input-output	8
I. Bandeira.....	9
II. Emissores	10
III. Processadoras.....	12
IV. Credenciadoras.....	12
V. Estabelecimento e Portador.....	14
VI. Elo de Apoio: P&D	14
Etapa 2: Escopo geográfico	17
I. Bandeira.....	19
II. Emissores	21
III. Credenciadoras.....	23
a. Adquirentes.....	23
b. Sub-Adquirentes.....	25
Etapa 3: Governança.....	27
I. Relação Relacional entre Bandeiras e Emissores	27
Etapa 4: Contexto Institucional.....	30
Considerações analíticas.....	35
Referências Bibliográficas.....	38

Apresentação

Em um mundo onde a economia apresenta-se cada vez mais globalizada, a realização de um planejamento estratégico bem estruturado para as empresas é fundamental para o sucesso das organizações. Para isso, é necessário entender a gestão de processos do setor para analisar seus riscos, forças e direções. Uma ferramenta que pode ser utilizada para esse processo é a análise da cadeia global de valor.

A economia mundial encontra-se cada vez mais estruturada em torno de cadeias globais de valor (CGV), que contribuem para o crescimento do comércio internacional. As cadeias globais acabam também criando um vínculo entre empresas, trabalhadores e consumidores de todo o mundo, pois estes acabam integrando-se na economia global (GEREFFI E FERNANDEZ STARK, 2011).

O objetivo deste trabalho é analisar a Cadeia Global de Valor de Cartão de Crédito. A escolha do tema do trabalho está relacionada ao fato de ser um mercado com enorme inserção mundial, ainda que variando bastante em porcentagem de penetração, a depender da região/localização do globo. Entretanto, o mercado do cartão de crédito é verdadeiramente global em termos de uso.

Tal mercado apresenta crescimento impressionante. Uma nova pesquisa do Royal Bank of Scotland, 2014, mostra que o número de cartões de pagamento em circulação em todo o mundo aumentou 11% em 2014 para chegar a 12 bilhões de plásticos.

Ser portador de um cartão de crédito tornou-se algo usual e prático no dia a dia da maior parte da população. Por isso, a penetração nos países é cada vez mais alta. Uma pesquisa da elaborada pela Capgemini e pelo Royal Bank of Scotland (RBS) em 2014, demonstra que o volume de pagamentos sem o uso de dinheiro em espécie subiu 9,4%, chegando a 366 bilhões de transações em 2013. Esse resultado se deve ao forte crescimento nos mercados em desenvolvimento e ao uso de cartões de crédito (aumento de 9,9%).

Mais de 50% do volume de pagamentos sem o uso de dinheiro vivo foram gerados nesses países, apesar dessas localidades representarem somente 1/4 (25,5%) do mercado total, com 93 bilhões de transações. Os mercados em expansão continuam a crescer, registrando um aumento expressivo de 18,3% contra os 4,5% verificados nas regiões mais maduras, em 2012 (CAPGEMINI, 2014). Esses níveis consideráveis de crescimento, assim como as previsões ainda mais otimistas para os próximos anos, representam uma grande oportunidade para esse mercado (CAPGEMINI, 2014).

Apesar da elevação de transações nos mercados em expansão, os Estados Unidos e a Zona do Euro ainda estão na frente, em termos de operações financeiras por habitante. (CAPGEMINI, 2014).

Os Estados Unidos é, tradicionalmente, o país que mais faz uso do cartão de crédito como forma de pagamento, devido a extensa penetração dos cartões associados a bancos (HOLMES, 2015). Em 2014, de acordo com o Census Bureau, 167 milhões de americanos adultos possuíam pelo menos um cartão de crédito. Estimativas afirmam que 4 trilhões de dólares foram processados através do intermédio de um cartão de crédito. Esse número é especialmente alto e, se comparado a números anteriores, superior. Em 2012, o total de transações feitas pelo intermédio do cartão de crédito eram de 26,2 bilhões, enquanto em 2009 o número era 21 bilhões, segundo a Federal Reserve Payments Study, demonstrando a crescente entre o uso de cartão de crédito nos Estados Unidos (FEDERAL RESERVE PAYMENTS STUDY, 2013).

Ainda que com números menos expressivos, outros países também apresentam incidências maiores de uso do cartão de crédito de acordo com o desenvolvimento econômico de seu país. A China, por exemplo, é um caso claro: em 2011, a média de gasto de um chinês em seu cartão de crédito era de USD297. O número pode parecer modesto, mas é um salto de quase 70% em gasto se comparado com 2005 (KONSKO, 2014).

Outro exemplo representativo é o próprio Brasil que cada vez mais adota o cartão de crédito como meio de pagamento favorito para suas compras. A representatividade do cartão de crédito para os brasileiros é alta. 77% dos brasileiros já possuem ao menos um cartão de crédito (GAZETA DO POVO, 2013). Além disso, o número de transações realizadas com o meio de pagamento aumentou 108,3% entre 2010 e 2014, segundo instituto Assaf, resultando em um aumento de 505 milhões de movimentações para 1,05 bilhão, gerando uma elevação de 182% em volume financeiro no período, de R\$36,8 bilhões para R\$1,05 bilhão (EXAME, 2015).

Partindo deste cenário e com o objetivo de analisar e mapear a Cadeia Global de Valor de Cartão de Crédito, este trabalho visa identificar os fluxos e as atividades que envolvem a operação. Serão analisados todos os processos de criação de valor, desde sua concepção até o consumidor final. Além disso, também será objeto de estudo a dispersão e coordenação de cada uma das atividades das principais empresas ao redor do mundo.

A metodologia utilizada será a desenvolvida por Gereffi e Fernandez-Stark (2011), que permite analisar a organização, fragmentação e a coordenação da cadeia, assim como as dinâmicas de movimentação. Primeiramente, será apresentada a estrutura input-output do setor, na qual será possível observar o principal insumo que influencia o desenvolvimento do cartão de crédito. Também serão exibidas todas as etapas que participam desse processo e os principais elos da cadeia, bem como sua dispersão geográfica. Posteriormente, será analisada a governança, que permite compreender como a cadeia é controlada e coordenada, em que certos agentes da cadeia detêm maior poder de barganha que outros. Ademais será estudado o contexto institucional do setor, que identifica como as órgãos, nacionais e internacionais, com suas regulamentações e legislações influenciam a própria cadeia.

Mapeamento da Cadeia Global de Valor

O setor de cartão de crédito pode ser analisado através de diferentes óticas, desde o plástico do cartão de crédito como produto final, até a transferência do fluxo de caixa do portador do cartão ao estabelecimento. A estrutura por trás dessa transferência, caracteriza uma transação complexa e com uma série de etapas. Porém, aos olhos do consumidor a transação é quase que instantânea e muito simples.

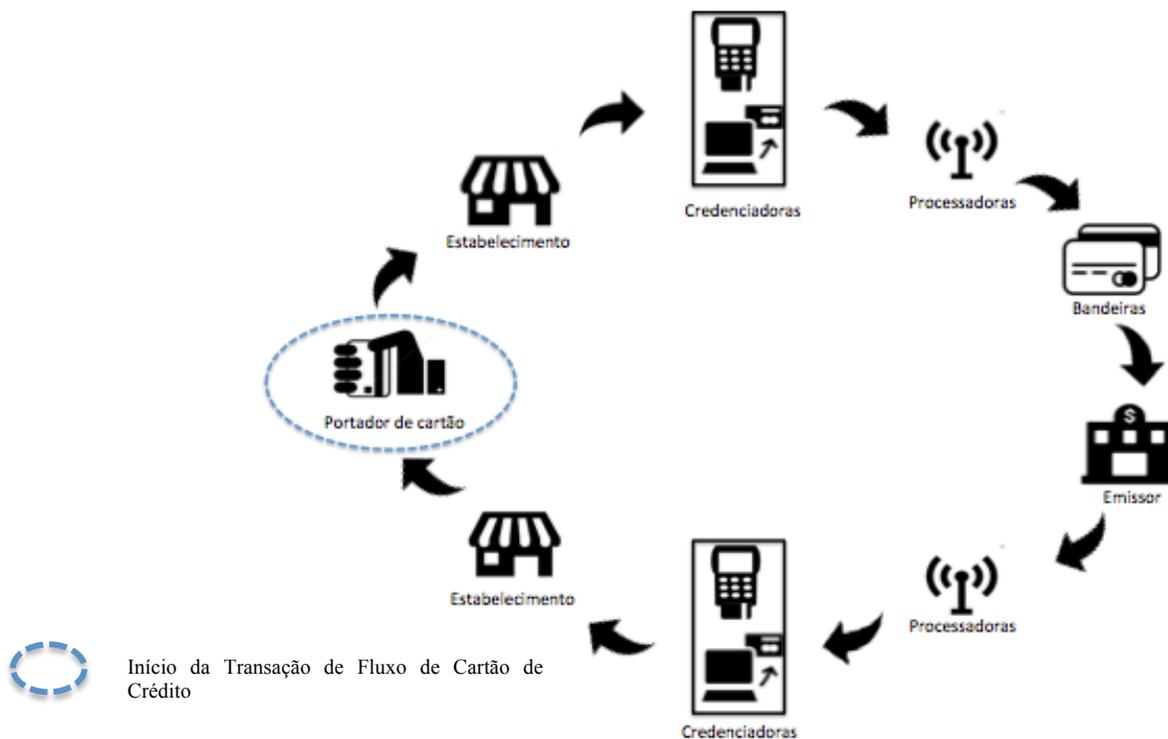


Figura 1 – Transação do Fluxo de Cartão de Crédito
Fonte: elaborado pelos autores.

Analisando através da ótica de transferência de caixa, conforme a ilustração acima, pode-se dizer que tudo começa na máquina de cartões denominada Point of Sale (POS), que é fornecida pela credenciadora ao lojista. Equipada com um chip de telefonia móvel ou conectada a uma linha telefônica ou de internet, a máquina é responsável por enviar o pedido para uma central de processamento. Ao passar o cartão na máquina, a credenciadora encaminha os dados do cartão e os detalhes da transação para a bandeira, que identifica quem é o emissor do cartão – em geral um banco – e informa a ele sobre o pagamento (CIELO, 2015).

Ao ser comunicado pela bandeira, o banco verifica se o cartão é válido e se o portador tem limite de crédito suficiente para a compra. Somente neste momento a transação é autorizada ou negada. Até esse momento, não há movimentação financeira. Após essa etapa, a transação faz o caminho de volta. O banco envia a informação à credenciadora, que liquida a transação e informa o domicílio bancário do lojista, ou seja, o banco onde ele possui sua conta-corrente. No fim do processo, o domicílio bancário é o responsável por creditar o valor da venda na conta da loja (CIELO, 2015).

Neste trabalho, vamos analisar a cadeia do serviço através de outra perspectiva. Analisaremos a cadeia global de valor do processo e interações entre os *players* da cadeia que ocorrem antes do cartão de crédito chegar às mãos do consumidor. Serão analisados os atores imprescindíveis para a existência do cartão de crédito como produto final.

Etapa 1: Estrutura input-output

A estrutura input-output visa identificar todos os processos para a concepção de um produto, a partir de seus insumos, até sua distribuição final. A estrutura input-output tem dois principais objetivos: identificar as principais atividades e segmentos de uma cadeia global de valor e identificar toda a dinâmica e estrutura dos atores de cada segmento da cadeia (GEREFFI E FERNANDEZ STARK, 2011). Partindo desse conceito, a Figura 1 abaixo ilustra de forma objetiva cada etapa da Cadeia Global de Valor do Cartão de Crédito.

A estrutura *input-output* do Cartão de Crédito pode ser demonstrada em cinco elos. Sendo eles as bandeiras (I), os emissores (II), a processadora (III), credenciadoras (IV), os estabelecimentos e por fim, portadores de cartões de créditos (V).

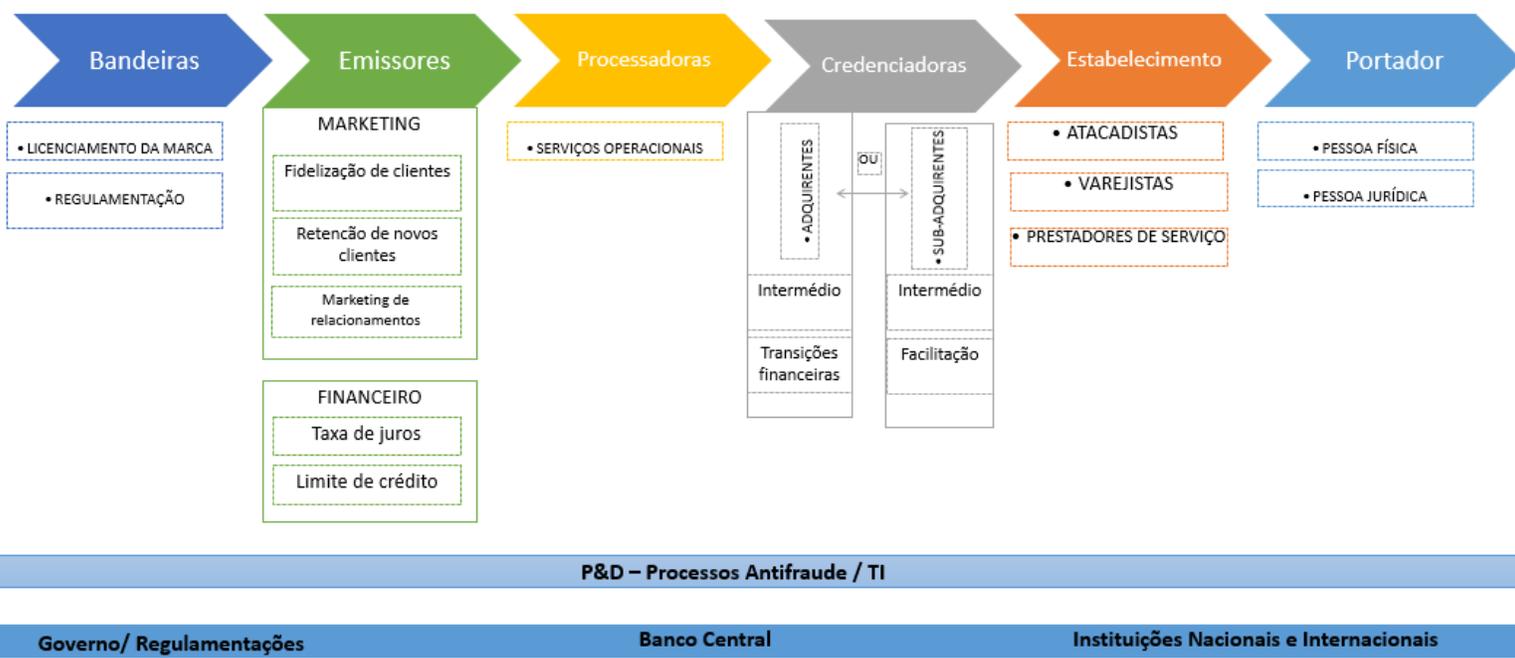


Figura 2 – Cadeia Global de Valor do Cartão de Crédito

Fonte: elaborado pelos autores.

I. Bandeira

A bandeira é uma das partes de maior destaque dentro da cadeia de cartão de crédito, uma vez que ganha visibilidade para o consumidor final e acaba sendo praticamente a marca identificadora do cartão de crédito (ABECS, 2014).

Um dos motivos para isso acontecer é que são poucas as empresas que exercem o papel de bandeiras. Estas poucas, além de tudo, são, em sua maioria, globais, ou seja, operam suas funções para além de suas sedes, tais como as empresas Visa, MasterCard, American Express, entre outras. Entretanto existem bandeiras que atuam de forma local, que possui relevância internacional, como é o caso da Union Pay na China (ABECS, 2014).

O grande papel e responsabilidade da bandeira é fornecer a tecnologia necessária para que o processo do cartão de crédito exista. Além disso, seu papel está fortemente atrelado ao papel da adquirente, fazendo-o conjuntamente, que é de levar a bandeira do cartão de crédito, juntamente com a processadora, a serem aceitas no maior número de estabelecimentos possíveis, a fim de ganhar mais mercado (ABECS, 2014).

Além de ser detentora da marca, a bandeira organiza e viabiliza todo processo de execução do próprio cartão, através do intermédio e parceiras com outros elos da cadeia. É através da parceria com a bandeira que toda execução é possível, dado que a bandeira é aquela que regula todo processo (ABECS, 2014). Além de exercer caráter intermediador entre o usuário, o emissor e a adquirente (ABECS, 2014).

De acordo com Waldo Fazzio Junior (2015), as bandeiras:

“são pessoas jurídicas transnacionais que estabelecem as regras gerais de organização e funcionamento do sistema de cartões

de pagamento. Nessa direção, exigem que credenciadores e emissores ofereçam garantias suficientes para fazer frente às obrigações de pagamento decorrentes do contrato de licença de uso da respectiva marca. (...) [Além disso] Definem as estratégias de utilização dos cartões, dão suporte à sua publicidade e uniformizam os procedimentos das instituições financeiras locais a quem cedem licença para utilização da sua marca. Como detêm os direitos de uso da marca, estabelecem os padrões e as regras para acesso à rede. Auferem receitas das tarifas de uso do sistema pelas emissoras e credenciadoras” (SOUZA, LEONARDO, 2013, p. 166).

II. Emissores

O emissor é aquele que efetivamente emite o cartão de crédito, o plástico que chega nas mãos do portador do cartão. Os emissores, normalmente e tradicionalmente são instituições financeiras, porém, hoje em dia, é cada vez mais comum a existência de estabelecimentos que emitem seus próprios cartões, chamados de *Private Label*, rede de cartões privados, sem bandeira, desenvolvidos especialmente para o estabelecimento comercial (FINAMAX, 2016).

Ou seja, os próprios bancos emitem cartões de crédito. Os emissores são aqueles que fornecem crédito ao portador do cartão, de acordo com análise interna do perfil do consumidor, levando em conta a renda, por exemplo, para estabelecer tal limite (ABECS, 2015).

De acordo com Souza, 2013, “Os emissores possuem o contato direto com os titulares dos cartões. Elas emitem os cartões, disponibilizam o crédito, bem como assumem o risco de inadimplência pelos titulares e de fraude no sistema” (SOUZA, Leonardo, 2013, p. 169).

Todo cartão de crédito vem com um limite pré-definido pelo emissor, de acordo com a renda do cliente. Historicamente, bancos estatais permitem um limite mais reduzido para seus clientes. O inverso acontece para bancos privados, no qual

o limite é mais flexível. A ideia do limite é assegurar o banco contra grandes fraudes, bem como endividamentos por parte do cliente (SOUZA, Leonardo, 2013, p. 172).

Com a globalização e a alta competição, os bancos optaram por criar novos produtos com o objetivo de aumentar a sua lucratividade e, com isso, passaram a segmentar a sua base de clientes. Como forma mais comum dessa segmentação de clientes, os bancos passaram a oferecer um tipo de cartão de crédito diferenciado que, além de permitir o pagamento de compras, está associado a programas de benefícios e recompensas. Normalmente, o preço da anuidade do cartão diferenciado deve abranger, além da utilização do cartão para o pagamento de compras, também a participação do usuário nos programas de benefícios e recompensas associados ao cartão (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2011). Os cartões podem ser alocados em 5 grandes categorias: Nacional, Internacional, Gold, Premium e o Sem limites.

O nacional, é o tipo de cartão mais popular, por geralmente possuir uma taxa de anuidade mais econômica, além de limite de crédito menor. É aceito apenas em território nacional e são normalmente utilizados por pessoas de menor poder aquisitivo (INFOMONEY, 2008).

O Internacional, aceito tanto no Brasil quanto em território estrangeiro, possui uma anuidade um pouco maior. Um de seus maiores benefícios é a possibilidade de se fazer saques e pagamentos no exterior mediante pagamento de tarifa, mas sem cobrança de juros, desde que a bandeira seja aceita no local (além de saques também em território nacional). Outra grande vantagem é a possibilidade de compras online em lojas virtuais do exterior (INFOMONEY, 2008).

O cartão de crédito Gold possui a anuidade mais elevada do que o internacional e é aceito em todo o mundo. São destinados a pessoas com um poder aquisitivo maior e possuem mais benefícios, como seguros e descontos, bem como comodidades em serviços de lazer e entretenimento, que variam de instituição para instituição (INFOMONEY, 2008).

Assim como o Gold, o cartão Platinum é aceito em todo o mundo. É um tipo de cartão de crédito ainda mais especial, destinado a pessoas com grande movimentação financeira. Entre os diversos benefícios que oferece, há o acesso exclusivo a eventos e locais, sala VIP em aeroportos e serviço de *concierge*. É o modelo de cartão mais diferenciado e possui o maior limite de crédito entre os demais (INFOMONEY, 2008).

Alguns bancos ainda possuem a modalidade Black sem limites, dedicada às pessoas com o mais alto poder aquisitivo e geralmente só são disponibilizadas através de convite exclusivo do próprio.

III. Processadoras

As processadoras são empresas pequenas se comparadas ao porte de bandeiras, emissores ou adquirentes e prestam serviços operacionais relacionados à administração de cartões, tais como: emissão de fatura, processamento de transações, atendimento aos portadores, entre outros (ABECS, 2016). Quando uma compra com cartão de crédito é realizada, há uma etapa instantânea de processamento, na qual os dados da transação são enviados para a bandeira, e, em seguida, para o emissor, dando continuidade à operação. Por vezes, as grandes empresas que participam de uma transação terceirizam essa etapa para as processadoras.

Entretanto, esses serviços são, geralmente, realizados até mesmo pelos próprios emissores ou pelos adquirentes de cartões. Isso justifica o fato de muitas adquirentes e emissores serem conhecidos, também, como processadoras (ABRAS, 2016).

IV. Credenciadoras

O Credenciamento possibilita ao estabelecimento comercial, ou profissional autônomo, pessoa física ou pessoa jurídica, a aceitação do cartão de crédito como meio de pagamento (ABECS, 2016). Isso porque é a credenciadora que fornece ao

profissional a máquina de cartões, que inicia a transação. Dentro do elo de credenciadoras existem duas categorias: adquirente e sub-adquirente.

O papel do adquirente é liquidar as transações financeiras por meio do cartão. Para isso, ele se comunica com as bandeiras e com os bancos emissores para receber do cliente e repassar ao comerciante no prazo combinado, normalmente em até 31 dias (PAGAR.ME, 2015). Ele é o responsável por desenvolver e gerenciar a rede de estabelecimentos filiados a bandeira ou a rede *private label* (FINAMAX, 2016).

As adquirentes podem vir na forma de um POS (*Point of Sale*), terminal eletrônico fixo, conectado à linha telefônica; de um POO (*POS Wireless Outdoor*) terminal eletrônico móvel (sem fio), conectado por telefonia celular (chip), que tem as mesmas funções do POS, mas com a vantagem da mobilidade; de um PDV (Ponto de Vendas) aplicativo TEF (Transferência Eletrônica de Fundos) que permite integrar o sistema de recebimentos por cartões ao sistema do estabelecimento comercial, facilitando os processos de emissão de notas fiscais, *checkouts* e expedição; ou através da captura pelo celular e *tablet* (*Mobile Payment*) solução que utiliza o telefone celular como máquina de captura de operação de cartão de crédito ou de débito. É necessário instalar um aplicativo específico no celular ou *tablet* para realizar a transação de pagamento mediante confirmação do cliente (SEBRAE, 2015). São exemplos de credenciadoras a Vantiv e as brasileiras Cielo e Redenet.

Ainda dentro da categoria credenciadoras, existe o sub-adquirente. Esse, por sua vez, é o intermediador de pagamentos online. Seu papel é semelhante ao do adquirente, porém se diferencia na forma da liquidação financeira. Após processar uma transação, os sub-adquirentes ainda se comunicam com os adquirentes e, então, com os bancos e bandeiras. Esse intermediador é muito indicado para pequenos comerciantes, pois não exige grande complexidade na integração nas lojas e possui um custo de implantação menor (VINDI, 2016).

O líder mundial em pagamentos online é o americano PayPal. Com mais de 100 milhões de contas ativas em 190 mercados, o PayPal opera em mais de 25

moedas e permite realizar comércio eletrônico globalmente (E-COMMERCE BRASIL, 2016).

V. Estabelecimento e Portador

Os estabelecimentos são todos os locais que aceitam como forma de pagamento os cartões de crédito e que possuem as qualificações determinadas pelos emissores e adquirentes.

Já os portadores, são pessoas físicas e/ou jurídicas que possuem um cartão de crédito em seu nome. Ao solicitar um cartão, passam por um processo de análise e aprovação pelo emissor. Este estabelece uma linha de crédito para o consumidor e emite o plástico.

VI. Elo de Apoio: P&D

O P&D, pesquisa e desenvolvimento, refere-se as atividades de longo prazo e/ou orientadas ao futuro, relacionadas a ciência ou tecnologia, que tem como objetivo gerar algum benefício ou melhoria comercial. Nessa análise da cadeia, o P&D está alocado como um elo de apoio inserido ao longo de toda a cadeia, uma vez que o desenvolvimento de melhorias parte de diferentes elos e estão altamente interligados entre si.

O uso do cartão de crédito vem crescendo ao longo dos anos, acompanhando o aumento da renda e os avanços em geral conquistados pela sociedade. Facilidade, segurança e ampliação das possibilidades de compras são pontos que agradam à população na hora de efetuar seus pagamentos com o cartão (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2011).

E, para competir neste ambiente desafiador, os players de cartão de crédito devem maximizar a sua eficiência e eficácia operacional. Essa tendência resultou em investimentos dos agentes da cadeia para elevarem seus níveis de tecnologia.

Porém, apesar dessa Tecnologia de Informação (TI) ter propiciado facilidades e velocidade na busca de informação, tem também colaborado para o desenvolvimento de novas práticas delituosas (BASTOS, 2007).

Todos os anos, bilhões de dólares são perdidos devido às transações fraudulentas de cartões de créditos. Perdas com fraudes atingiram um número de \$ 16,31 bilhões no ano de 2014, quando o volume cartão mundial totalizou US\$ 28,844 trilhões. Isso quer dizer que a cada US\$ 100 em volume, 5,65 ¢ era fraudulenta (NILSON REPORT, 2015). São desenvolvidos algoritmos de detecção de fraude eficientes que são fundamentais para a redução dessas perdas, mas o banco emissor e as adquirentes também desenvolvem um papel protagonista na detecção e minimização desses danos.

Muitas vezes, as transações que são submetidas pelos adquirentes passam por processos de detecção de qualquer anormalidade que possa caracterizar uma fraude. Ao identificar um risco potencial, o sistema gera um alerta para o banco emissor do cartão que, de acordo com suas regras, pode entrar em contato com o seu cliente para checar se aquela transação é verdadeira (CIELO, 2015).

Para segurança do titular, o banco poderá proceder ao bloqueio do cartão e/ou transações de compra, pagamento de contas e saque em espécie, quando identificar qualquer indício de que este (s) esteja (m) sendo objeto de fraude ou de outras operações ilícitas, oferecendo risco de perda financeira imediata ou futura, tanto ao titular quanto ao banco. Há também áreas internas nos bancos direcionadas à gestão de fraude e monitoramento e de avaliação de risco em circunstâncias mais críticas (BANCO DO BRASIL, 2013).

Outro avanço tecnológico do setor, foi o desenvolvimento de cartões de crédito com chip, que possibilita que você utilize diversas funções em um mesmo cartão, pois a capacidade de armazenamento de dados do chip é bem superior ao da tarja magnética, com um tamanho total de memória de 2 kbytes. Proporciona também mais segurança, pois será necessário o uso da senha pessoal do Cartão de Crédito, dispensando desta maneira a sua assinatura em comprovantes de compras (BRADESCO, 2016).

Muitos países, como o Brasil, China, México, África do Sul e a maioria dos países europeus já adotam os cartões de crédito com chip. (BANKRATE, 2015) Entretanto, os EUA, importante *player* do setor, ainda não utiliza esse tipo de cartão de crédito mais moderno e seguro. Entretanto, os consumidores estão abertos a esse novo formato e inclusive já o estão usando. Mais de 70% dos cartões de crédito americanos já possuem a funcionalidade e o formato, segundo CreditCard.com. Porém, aproximadamente somente 30% dos estabelecimentos já adotou esse formato, o que impossibilita seu uso (CNBC, 2016).

Mesmo assim, a tendência é que, cada vez mais, ao redor do mundo, o formato passe a se tornar mais comum, devido seus benefícios para o consumidor e para o estabelecimento que o adota (CNBC, 2016).

Apesar de os investimentos partirem, em sua maioria, de um elo específico, seja das credenciadoras ou do banco, essa tecnologia precisa ser acordada previamente com todos os membros envolvidos na cadeia devido ao seu alto nível de interligação. De nada adianta um emissor desenvolver um cartão de crédito com chip se as credenciadoras não possuírem capacidade tecnológica para dar suporte à essa melhoria.

Etapa 2: Escopo geográfico

Hoje em dia, cadeias de serviços estão globalmente dispersas e diferentes atividades são realizadas em diferentes partes do mundo, aproveitando-se das vantagens competitivas de cada país. Normalmente, os países em desenvolvimento oferecem baixos custos laborais e matérias-primas, enquanto as nações ricas com talentos altamente qualificados estão por trás de pesquisa e desenvolvimento e design de produto. Como resultado, a cadeia sofre influências de diversos países ao redor do mundo (GEREFFI E FERNANDEZ STARK, 2011).

A análise do escopo geográfico tem como objetivo nomear as empresas líderes em cada segmento da cadeia de valor, e a presença das mesmas em países específicos, identificando, assim, a posição de cada país dentro da cadeia.

A produção do mapa foi feita a partir da análise do volume de transações de cartão de crédito por país e considerando, também, onde são sediados os principais players de cada elo da cadeia. Como esse serviço já é utilizado mundialmente, é possível afirmar que a cadeia de cartão de crédito é uma cadeia global e dissipada pelo globo. Ou seja, todos os países fazem uso de todos os elos da cadeia, já que estes são essenciais para a existência e para o funcionamento da mesma.

É pertinente analisar o volume de transações por país, para identificar quais países estão mais envolvidos com toda a operação e utilizam desse serviço e priorizam o mesmo como forma de pagamento. Apesar de, na cadeia global de cartões de crédito, os principais players estarem concentrados em poucos países de

origem, na maioria das vezes, esses exercem suas funções para além de sua sede. Ou seja, apesar de poucos territórios concentrarem os atores mais relevantes de cada elo da cadeia, grande parte desses players está presente e atuando em todas as regiões do globo, tornando os elos significativamente internacionalizados.

Para fins de análise, foram utilizados dois critérios. Primeiro, foram considerados os números transações em cada país. Os países que representam 80% das transações mundiais, por exemplo, foram denominados “muito relevantes”, os países que completam 100% das transações foram denominados “relevantes” e os demais “pouco relevantes”. Estes podem concentrar os maiores números de transações, mesmo que não sejam sede de principais players de todos os elos, ou, até mesmo, de nenhum deles. Além disso, o mapa também foi pintado de acordo com a proveniência dos principais players de cada elo da cadeia, evidenciando o fato de que muitos países possuem mais participação de players globais do que efetivamente de players locais.

Alguns países podem ser analisados por ambos os critérios utilizados, pois, além de considerados muito relevantes em termos de volume de transações, também possuem destaque como sede de atores importantes, empresas que representam até 100% do market share global. Entretanto, isso não necessariamente se estende para todos os elos. A Inglaterra, por exemplo, sedia a matriz de uma grande adquirente, mas não é o país de origem de nenhum player relevante dos outros elos da cadeia. Enquanto isso, o Brasil é relevante com adquirentes e subadquirentes, a China com bandeira, emissores e subadquirentes e, finalmente, os Estados Unidos, são sede de grandes bandeiras, emissores, adquirentes e subadquirentes. As três maiores bandeiras do mundo, por exemplo, representam, juntas, quase 80% de todo o market share desse elo e estão concentradas na China (Unionpay) e Estados Unidos (Visa e Mastercard).

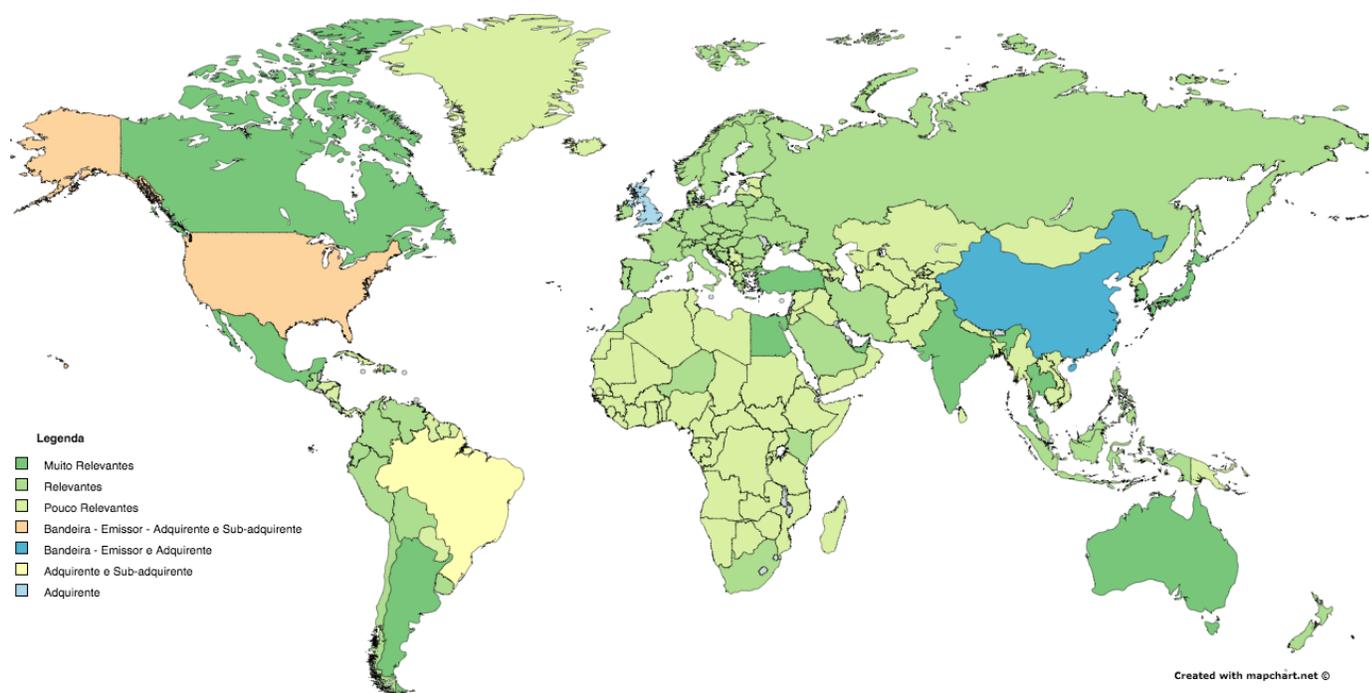


Figura 3 – Escopo Geográfico do Setor de Cartão de Crédito

Fonte: elaborado pelos autores.

I. Bandeira

A bandeira de cartão de crédito é, provavelmente, o elo mais globalizado da cadeia. A falta de bandeiras locais, faz com que as mesmas bandeiras globais sejam utilizadas de forma nacional em diversos países. Uma bandeira americana, por exemplo, faz a conexão entre um banco e adquirente local. Dos 15 países analisados, apenas Estados Unidos, China, Brasil e Japão possuem bandeiras locais.

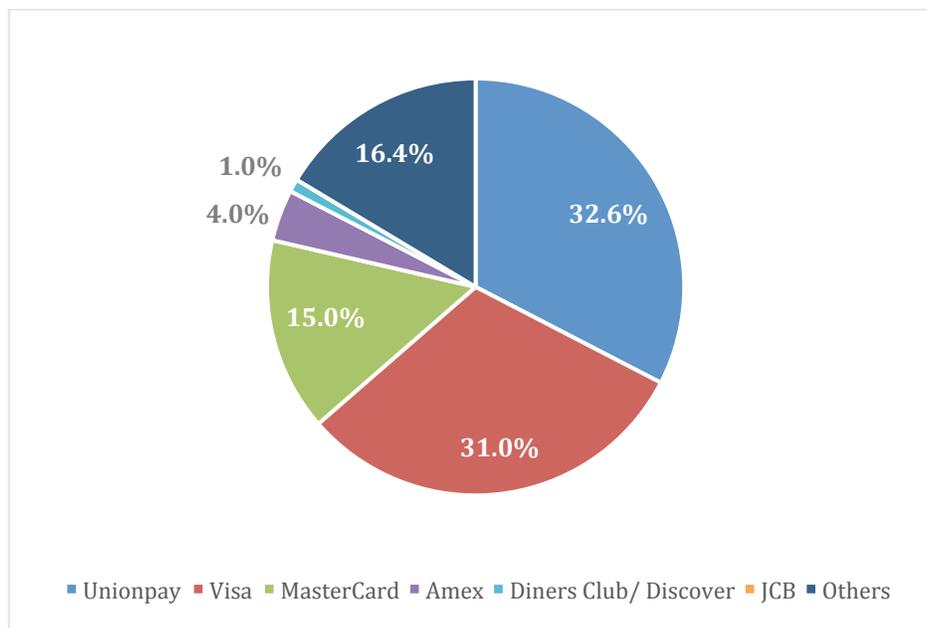


Gráfico 1 – *Market Share* das Banderias (2014).
Fonte: elaborado pelos autores a partir de Nilson (2015).

Em termos de receita de transação mundial, após um crescimento dramático dos pagamentos com cartão de crédito na China, a chinesa Unionpay Internacional tornou-se a bandeira mais rentável do mercado em 2014, com 32,6% de *market share* mundial em *Card Payment Transactions* (EUROMONITOR, 2014). O monopólio da UnionPay na China sobre as operações em moeda nacional tem limitado o potencial de penetração de redes internacionais no mercado chinês.

A segunda maior bandeira, é a americana Visa com 30,9% de participação na receita total de cartões de créditos, com operações na Ásia-Pacífico, América do Norte, Central e do Sul, Caribe , Europa Central e Oriental , África e Oriente Médio e com um faturamento estimado em 6.460.533,8 USD milhões em 2014 (EUROMONITOR, 2014). Apesar de ser a segunda em termos de receita, a bandeira Visa é a mais pulverizada do elo, realizando suas operações em mais de 200 países, incluindo todos os países analisados no escopo.

No terceiro lugar, pelo terceiro ano consecutivo, está a Mastercard. Com 15% de *market share*, a bandeira americana teve sua posição de segundo lugar

substituída pelo crescimento da Unionpay (EUROMONITOR, 2014).

Juntas, as três maiores bandeiras do mundo, Unionpay, Visa e MasterCard, representam quase 80% de todo o mercado de bandeiras, evidenciando um certo monopólio de mercado.

Analisando de forma local, o Brasil, sexto país em termos de receita de transação de cartões, aproveitando o crescimento do setor no país, criou em 2011 a bandeira Elo que vem ganhando cada vez mais força no mercado brasileiro. A marca calcula representar hoje 9% do mercado de pagamentos eletrônicos no Brasil e foi responsável por R\$ 68 bilhões em compras no ano passado, com seus 65 milhões de cartões emitidos por Bradesco, Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal, que são sócios no projeto (CAIXA, 2015).

Já o Japão, é sede da JCB, bandeira que representa apenas 1% de *market share* mundial (NILSON, 2015), mas atua de forma significativa no país e nos países asiáticos vizinhos. Há, atualmente 89 milhões de portadores de cartão de crédito JCB, e desses, 20 milhões usam cartões emitidos em países e áreas fora do Japão (JCB, 2015).

O fato de um país possuir uma bandeira local, não significa que esta é necessariamente a mais utilizada no país. O Brasil, por exemplo, possui uma bandeira local, Elo, porém as mais utilizadas são as internacionais Visa e MasterCard. A Elo tem uma participação de mercado em torno de 7%, enquanto Visa e Mastercard juntos, possuem uma fatia de 90% do Mercado, Visa com 44,3% e MasterCard com 45,6% (BRASIL ECONOMICO, 2014).

II. Emissores

O elo dos emissores, como já abordado, é fundamental para que o consumidor final possua seu cartão de crédito em mãos. Porém, devido ao forte contato com o consumidor final, devendo abordar e entender cada uma das especificidades das regiões, o elo dos emissores é o que mais apresenta players locais de relevância.

Dentre a amostragem considerada, todos os países possuem emissores locais que emitiram cartões de crédito a serem utilizados, em sua grande maioria, localmente. Ainda considerando a amostragem, os 15 países selecionados emitiram, no ano de 2014 2.076.131 cartões de crédito (EUROMONITOR, 2016).

Ainda assim, mesmo que considerando emissores locais fortes, existem países que se destacam pelo grande número de cartões emitidos, são eles: EUA, China, Japão e Brasil, os quatro países emitindo acima de 100 mil cartões por ano, com especial destaque para EUA e China que emitiram, respectivamente 610 e 540 mil cartões no ano de 2014 (EUROMONITOR, 2016).

Alguns *players* locais além da presença local, possuem relevância no âmbito internacional, por concentrarem, pelo menos 3% das emissões mundiais dos cartões de crédito no ano de 2014 (EUROMONITOR, 2016). Nos EUA, os emissores locais representam: Citigroup – 6% das emissões de cartões mundiais, JP Morgan – 5,2%, Capital One – 3,9%. Na China, os principais emissores são Industrial & Commercial Bank of China, representando 4,9% das emissões mundiais e o China Construction Bank com 3,2% (EUROMONITOR, 2016).

Ainda que os outros países não alcancem representatividade de pelo menos 3% das emissões mundiais, países como Brasil e Japão merecem menção, já que movimentam o mercado de emissores e, localmente, enfrentam concorrência ferrenha. O Japão, por exemplo, possui um emissor líder isolado, a JCB, com quase 42 mil emissões no ano de 2014, mas possui vários outros emissores disputando o segundo lugar no ranking, com participação praticamente igual, na casa das 23 mil emissões, são eles: Credit Saison, Sumitomo Mitsui Card, Mitsubishi UFJ Nicos e Aeon Credit Service (EUROMONITOR, 2016).

Para o Brasil, o cenário é semelhante, mas a disputa fica pelo primeiro lugar, entre os emissores Banco Itaú e Banco Bradesco, ambos com emissões próximas de 34 mil cartões no ano de 2014. Em seguida, o Banco do Brasil e Santander entram também no ranking de emissores de influência local. (EUROMONITOR, 2016)

Movendo para outras regiões, o continente asiático possui países com bastante representatividade global dentro do escopo. Entre eles a China e Japão, já mencionados, a Coreia do Sul, com emissores fortes, tais como Shinan Card, Samsung Card; KB Kookmin Card e Hyundai Card, Tailândia com Kasikorn e Bank of Ayudhya, além de Hong Kong, com HSBC Holdings e BOC Hong Kong. O Oriente Médio é representado pelos Emirados Árabes, que possuem *players* locais importantes: Emirates NBD, Abu Dhabi Commercial Bank e HSBC Bank Middle East (EUROMONITOR, 2016).

A Oceania, representada pela Austrália, apesar de pouca participação em âmbito global na cadeia, possui participação relevante localmente com emissores locais consistentes, como Westpac Banking e Commonwealth Bank of Australia (EUROMONITOR, 2016).

Ao tratar-se do continente europeu, os principais *players* são Reino Unido, com seus principais emissores locais: Barclays Plc, Royal Bank of Scotland Group e HSBC Bank Plc. Em seguida, a Turquia com Yapi ve Kredi Bankasi e Garanti Bankasi. A França, por sua vez, conta com: BPCE AS (Banques Populaires Caisses D'Epargue Groupe) e Crédit Agricole Groupe (EUROMONITOR, 2016).

III. Credenciadoras

a. Adquirentes

Grande parte dos países analisados possui adquirentes locais que realizam a ligação entre o banco e bandeira. Nenhuma adquirente possui mais de 10% de *market share* mundial, evidenciando um mercado bastante pulverizado com a presença de vários *players* locais e mundiais.

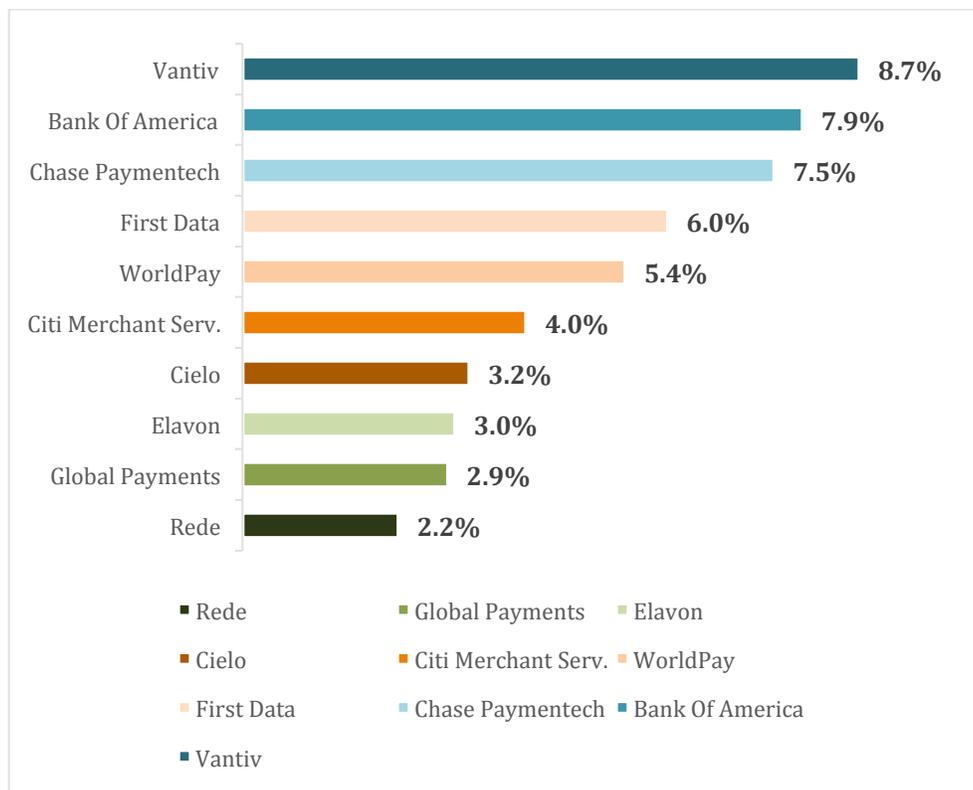


Gráfico 2 - *Market Share* das Credenciadoras (2014).

Fonte: elaborado pelos autores a partir de Nilson (2015).

Por outro lado, dentre as 10 maiores adquirentes do mundo em termos de *purchase transactions*, 7 são americanas. A Vantiv ocupa o primeiro lugar com 8,7% de *market share*, seguida do Bank of America 7,9%, Chase Paymentech 7,5%, a First Data 6.0%, Citi Merchant Services 4%, Elavon 3% e Global Payments 2,9. Juntas, as adquirentes americanas possuem quase 50% de *market share* de adquirentes no mundo (NILSON, 2015), como pode ser observado no gráfico acima. Essas adquirentes, porém, não exercem suas atividades única e exclusivamente nos Estados Unidos, pois estão presentes em diversos países do mundo competindo com as adquirentes locais.

Em seguida, estão as brasileiras Cielo e Redecard. Com 3,2% e 2,2% de participação do mercado mundial e com faturamentos de 5,8 bilhões e 3,9 bilhões (NILSON, 2015), respectivamente, as brasileiras são, junto com a inglesa Worldpay, as únicas fora dos Estados Unidos que entram no Top 10. Atualmente, quase 90% do

mercado interno brasileiro de adquirentes está dividido entre Cielo e Rede. A primeira têm 61,1% de participação, e a segunda, cerca de 31%. O restante, 7,9%, fica dividido entre a Santander GetNet, que possui 4,8%, e outros concorrentes, como as americanas Elavon e a GlobalPayments (SINFAC, 2015). Apesar de aparecerem no ranking mundial, Cielo e Rede atuam exclusivamente no Brasil.

Analisando o escopo apresentado, todos os países selecionados possuem adquirentes locais que exercem um papel importante no ambiente interno, com exceção da Argentina e Emirados Árabes.

Na Europa, as atividades das adquirentes no continente estão majoritariamente nas mãos das inglesas Worldpay, 5,4% de *market share* mundial e Barclays com 2,1%, seguido da Russa Sberbank e da francesa Crédit Mutuel (NILSON, 2015). O Reino Unido é o oitavo país com maior número de receita de transações de cartão de crédito, o único da Europa no top 10, podendo explicar a grande participação das adquirentes inglesas no continente.

No continente Asiático, Africano e Oceania, há a presença de fortes adquirentes locais, que não possuem grande importância se comparados ao faturamento mundial, mas que tem participação expressiva nos seus países. São os casos da Tailândia com o Kasikorn bank, First Nat'l Bank na África do Sul, Garanti Bank na Turquia, BC Card Co na Coreia do Sul, Credit Saison no Japão, NCCC no Taiwan, ANZ na Austrália, entre outros.

Em muitos casos, o papel dos adquirentes é realizado internamente por bancos emissores, justificando alguns bancos como adquirentes.

b. Sub-Adquirentes

A sub-adquirente é a ferramenta online utilizada para a realização de pagamentos com cartões de crédito. Assim como as bandeiras, possui vários players locais que realizam esse processo, porém, players globais atuam de forma expressiva em diversos países. Dos países analisados, apenas Coreia do Sul,

Emirados Árabes e Taiwan não apresentam sub-adquirentes locais. Taiwan, por exemplo, utiliza 2Checkout, Bitpay, PayPal, PayDollar, GoCoin, entre outros sub-adquirentes de origem americana, mas com penetração global (Shopify, 2016).

A Paypal, por exemplo, é a sub-adquirente americana de maior relevância e detém cerca de 90% do market share local (Builtwith, 2015), ainda que existam outros players locais que competem diretamente com ela, tais como, Checkout Google, Merchant.solutions, Authorize-net, Usaepay, Stripe. A Paypal, porém, tem aceitação para muito além de sua fronteira de origem, estando presente em todos os países com maior representação na cadeia global de cartão de crédito.

Na China, a Paypal está presente com 7,7% de market share, mas tem a sua presença ofuscada pela gigante Alipay, subadquirente local, que detém cerca de 72,6% do mercado local (IRESEARCH, 2013).

Já na Europa, a Paypal está presente na maioria dos países, mas também perde a liderança para as locais como a alemã Rechnung, a italiana Sella, e as inglesas Worldpay, Sagepay e Datacash. Na Oceania, há a presença de grande players locais como a Eway, SecurePay na Austrália e a Payment Express na Nova Zelândia.

No Brasil, com o mercado de *e-commerce* em ascensão, com uma taxa de crescimento de 25%, maior do que a taxa de crescimento dos Estados Unidos que é de 15,8%, as acquirentes locais vem ganhando força (TECH IN BRAZIL, 2014). A local PagueSeguro é a número um no país, com mais de 500.000 vendedores e mais de 40 milhões de compradores (FINTECH BRASIL, 2015). Dentre os outros players que atuam no mercado brasileiro, estão a Paypal e a Moip.

Etapa 3: Governança

Identificar a governança é essencial para entender como uma cadeia é controlada e coordenada quando certos atores detêm maior poder de barganha que outros (GEREFFI, FERNANDEZ-STARK, 2011). Existem cinco tipos de estruturas de governança: (i) mercados; (ii) modular; (iii) relacional; (iv) cativa; (v) hierárquica. Uma vez determinadas as tipologias, é preciso identificar os três fatores determinantes da governança: os aspectos relativos à complexidade das transações, a possibilidade de codificar as informações e a capacidade dos fornecedores são determinantes da governança da cadeia de valor (GEREFFI E FERNANDEZ STARK, 2011).

Tendo em vista o conjunto de modelos apresentados e, antes disso, a dinâmica relatada para a cadeia de serviço do cartão de crédito, pode-se enquadrar a indústria nas representações esquematizadas por Gereffi. Nesta análise, a cadeia de valor é caracterizada como uma governança Relacional, com a relação de dependência entre bandeiras e emissores.

A Governança Relacional ocorre quando a relação entre os players, baseia-se num conjunto de informações que não são facilmente transmissíveis ou apreensíveis. Transações assim geralmente envolvem a necessidade de um relacionamento mais próximo com os fornecedores, dado que parte essencial do conhecimento é complexo, e não pode ser facilmente transferido. Transações relacionais levam tempo para serem estabelecidas, e, portanto, implicam em custos significativos para mudar de fornecedor/ comprador, gerando certa dependência. Requerem confiança, lealdade e empenho de ambas as partes, inclusive da empresa líder (ALMEIDA E NAKANO, 2010).

I. Relação Relacional entre Bandeiras e Emissores

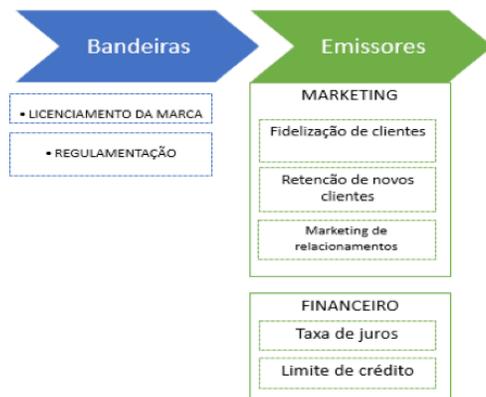


Figura 4 – Governança entre Bandeiras e Emissores.

Fonte: elaborado pelos autores.

As Bandeiras são fornecedores de um componente essencial para o fluxo em uma transação de cartão de crédito. Em sua maioria, excluindo casos de *Private Label*, um emissor de cartões precisa, necessariamente, se relacionar com uma bandeira, que é quem define as regras dos pagamentos eletrônicos no mundo todo. A bandeira garante, por exemplo, que a compra seja aprovada mesmo em outros países onde o banco do portador não opera (CIELO, 2015). Os países, em sua maioria, possuem bancos emissores locais enquanto as bandeiras são globais, ou seja, a mesma bandeira atua em diversos países.

Por isso, as poucas bandeiras existentes no mundo realizam um trabalho de alta complexidade de interação com uma base de inúmeros emissores e adquirentes mundo afora, de forma altamente capacitada, visto que apenas três empresas detêm mais de 75% de *market share* do mercado total.

Por outro lado, por mais que o número de bandeiras seja diminuto, limitando o número de opções, os emissores, que geralmente são grandes bancos já estabelecidos no mercado e com ampla influência, podem exercer esse poder e fazer exigências às bandeiras. Isso porque as bandeiras precisam da atividade deles para que o plástico com o seu logotipo seja produzido e emitido.

A bandeira também não possui contato direto com os clientes, precisando do emissor para realizar esse intermédio até o consumidor final. Caso um cliente decida trocar a sua bandeira do cartão, ele precisa entrar em contato com o banco para que ele realize essa troca. Porém, é preciso que o banco tenha uma parceria com a bandeira desejada (OCARTÃO, 2014).

Um estudo da empresa de pesquisas e monitoramento Hibou, em parceria com o PiniOn, identificou também que os consumidores escolhem primeiro o banco, pela sua proximidade, e depois as bandeiras. Enquanto 42% dos clientes escolhem o banco pela localização da agência, 26% escolhem a bandeira pela facilidade de operações (IP NEWS, 2013).

Outro fator que exemplifica o nível de dependência e interligação entre os elos da cadeia, é o fato das adquirentes possuírem parcerias com as bandeiras. Ou seja, um banco emissor não pode escolher colocar uma bandeira diferenciada se as adquirentes não aceitarem a bandeira emitida nos cartões. Os bancos até podem optar por criar uma bandeira própria, porém, garantir a sua aprovação nos locais e fora do controle nacional pode ser um grande desafio. Deste modo, bandeiras e emissores dependem simultaneamente um do outro.

Etapa 4: Contexto Institucional

O quadro institucional identifica como as condições e políticas locais, nacionais e internacionais moldam a globalização em cada etapa da cadeia de valor (GEREFFI E FERNANDEZ STARK, 2011). As políticas, incentivos e associações relacionadas com o setor podem promover ou impedir o crescimento da indústria e desenvolvimento.

Em âmbito global, a cadeia de cartão de crédito é pouco regulamentada. Existem diversos players e práticas locais, próprias das legislações e organismos de cada país, mas poucas válidas mundialmente. Como já citado, quanto mais desenvolvido for um país, nos âmbitos político e econômicos, maior a chance de que ele possua uma cadeia de cartão de crédito elaborada.

Mesmo assim, globalmente, existe o BIS, *Bank of International Settlements*, que, apesar de não tratar exclusivamente de cartões de crédito, muitas vezes interfere no assunto. O BIS é uma instituição financeira que procura auxiliar os bancos centrais de cada país a alcançar estabilidade financeira e monetária. Atualmente, o BIS tem como membros 60 bancos centrais (BANK OF INTERNATIONAL SETTLEMENTS, 2016).

Nos Estados Unidos, vive-se em uma cultura que estimula a tomada de crédito pelos cidadãos. Com isso, em um dos maiores mercados de cartões do mundo, existem políticas de crédito que acabam promovendo o crescimento dessa indústria.

O governo norte-americano promove e regula medidas sobre o mercado de cartões de crédito. De forma semelhante, o banco central dos Estados Unidos, o *Federal Reserve Bank* (FED), também atua em medidas que impactam esse mercado. O Conselho de Governadores do *Federal Reserve Bank* reporta medidas e políticas para o Congresso Nacional do país (BOARD OF GOVERNORS OF THE FEDERAL RESERVE SYSTEM, 2013).

Esse Congresso é bicameral, e se divide em *House of Representatives* e *Senate*. Dentro dessas duas câmaras há, ainda, demais comitês, que também interferem em

políticas econômicas e, direta ou indiretamente, políticas que envolvem os cartões de crédito. Dentro da *House of Representatives* há a *United States House Committee on Financial Services*, e, dentro do senado, a *United States Senate Committee on Banking, Housing, and Urban Affairs* (USA.GOV, 2016).

A primeira supervisiona toda a indústria de serviços financeiros, incluindo os títulos, seguros, banca e indústrias de habitação. A Comissão supervisiona também o trabalho do FED, do Departamento do Tesouro dos Estados Unidos, da *Securities and Exchange Commission* dos EUA, e de outros reguladores de serviços financeiros. Já a segunda, tem jurisdição sobre assuntos relacionados com os bancos e bancários, controles de preços, o seguro de depósito, de promoção de exportação e controles, a política monetária federal, ajuda financeira para comércio e indústria, emissão de resgate de notas, moedas e cunhagem, habitação pública e privada, o desenvolvimento urbano e transporte de massa, e contratos com o governo (USA.GOV, 2016).

Dentre o que deve ser reportado para o Congresso Nacional, é mandatório o envio de relatórios sobre a rentabilidade no mercado de cartões de crédito, já que esta forma de pagamento, como já abordado anteriormente, é uma das mais usadas no mercado americano e movimenta, portanto, a economia de forma significativa. Por causa de tal fato, é relevante que o FED, dado suas atribuições, preocupe-se com a estabilidade e crescimento do mercado de cartões (BOARD OF GOVERNORS OF THE FEDERAL RESERVE SYSTEM, 2013).

Além disso, é de responsabilidade do FED aprovar ou não medidas que podem regular o mercado de cartão de crédito. Por exemplo, em 2012, o FED aprovou uma medida que protege os consumidores de práticas abusivas por parte dos emissores, limitando seus valores. Em 2012, a Governadora do *Federal Bank*, Elizabeth A. Duke, comunicou, sobre a medida: "Essa regra marca um importante feito entre os esforços do FED para garantir que os consumidores que usufruem do cartão de crédito sejam tratados de forma justa. (...) A regra bane diversas práticas prejudiciais e requer mais transparência nos termos e condições de cartões de crédito" (BANK OF INTERNATIONAL SETTLEMENTS. Tradução livre, 2016)

Por fim, existem atos na legislação norte-americana criados, também, para regularizar esse mercado. O TILA (*Truth in Lending Act*), é um ato criado pelo Conselho de Governadores e submetido ao Congresso Nacional, que inclui requerimentos e restrições na atividade de cartões de créditos, com o objetivo de proteger o consumidor contra práticas injustas e falta de transparência (FEDERAL RESERVE, 2009). Ele foi enviado de acordo com a seção 506 do *Credit Card Accountability Responsibility and Disclosure Act of 2009* (Credit CARD Act, or the Act), Pub. L. No. 111-24, 123 Stat. 1734 (2009), outro exemplo deste modelo regulatório.

Enquanto isso, no Brasil, a indústria de cartões de pagamento é regulamentada por várias autoridades. As instituições financeiras e os sistemas de compensação e liquidação são regulados conjuntamente pelo Conselho Monetário Nacional (CMN) e pelo Banco Central do Brasil. É importante ressaltar a relevância do CMN e Banco Central do Brasil, já que todos os serviços de pagamentos vinculados a cartão de crédito com emissores brasileiros são regulamentados por ambos, segundo os artigos 4º e 10º da Lei 4.595, de 1964 e da Lei 12.865, de 2013 (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2014).

Questões antitruste estão sob a responsabilidade do último sempre que estão relacionados a atividades de instituições financeiras e do SBDC (Sistema Brasileiro para o Avanço da Concorrência), que é composto por três agências: SDE, a SEAE e CADE (Conselho Administrativo de Defesa econômica). Além disso, a indústria de cartões de pagamento está sujeita ao Sistema Nacional de Proteção e Defesa do Consumidor (SNDC), integrado pela SDE, através de seu Departamento de Proteção e Defesa dos Consumidores e do chamado PROCON. O SNDC é regido pela Lei de Defesa do Consumidor (BRAZILIAN PAYMENT CARDS INDUSTRY, 2010).

No Brasil, o Sistema de cartões de crédito é bem desenvolvido e já possui cartões com chip há alguns anos, além de diversas políticas antifraude. Além disso, existem práticas mandatórias para os consumidores, tais como a obrigatoriedade do pagamento de pelo menos 20% da fatura do cartão (IAVELBERG, 2012). Essa medida regulatória é nova e aplicável a todos os emissores do Brasil. Em alguns

casos, anteriormente, determinados bancos usufruíam da não exigência de um mínimo e buscavam atrair clientes com, por exemplo, ofertas de obrigatoriedade de pagamento mínimo de 10%. Hoje em dia, como já mencionado, tal medida não é mais cabível, visto que é regulamentada pelo Banco Central do Brasil e CMN (IAVELBERG, 2012).

Além disso, esses dois órgãos instituíram, também, a redução de tarifas que os emissores podem cobrar de seus clientes, sendo, agora, possíveis apenas cinco tipos delas, entre elas: anuidade, emissão de segunda via, saque, pagamento de contas no cartão e avaliação emergencial de limite de crédito. Entretanto, tais medidas não preveem um máximo a ser cobrado por tais tarifas, o que torna questionável a efetividade de tal legislação (IAVELBERG, 2012).

Ainda sobre obrigações dos emissores, o Banco Central do Brasil e o CMN apontam que instituições emissoras devem fornecer extratos e faturas mensais aos seus clientes, para que estes possam estar cientes do que está sendo cobrado. As informações mínimas a serem demonstradas são: i. limite de crédito total e limites individuais para cada tipo de operação de crédito passível de contratação; ii gastos realizados com o cartão, por evento, inclusive quando parcelados; iii identificação das operações de crédito contratadas e respectivos valores; iv. valores relativos aos encargos cobrados, informados de forma segregada de acordo com os tipos de operações realizadas por meio do cartão; v. valor dos encargos a ser cobrado no mês seguinte no caso de o cliente optar pelo pagamento mínimo da fatura; vi. Custo Efetivo Total (CET), para o próximo período, das operações de crédito passíveis de contratação (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2014).

Já na China, o mercado é ainda mais complexo e restrito. Durante um longo período, o setor de cartões esteve exclusivamente nas mãos do Estado. Entretanto, há algum tempo, a China divulgou regras que permitem que as empresas nacionais e estrangeiras operem neste setor (EXAME, 2015).

Ainda hoje, o Banco Central da China, ou o PBC – The People’s Bank of China, é responsável por grande controle da economia chinesa. Além disso, órgãos como o

Conselho de Estado, e a Comissão Nacional para Desenvolvimento e Reforma (NDRC, na sigla em inglês) também impactam no mercado de cartões bancários.

O Conselho de Estado, em outubro de 2015, tomou a decisão de que Pequim iria facilitar o controle sobre as operações de compensação de cartões bancários e de crédito como parte de um esforço para abrir o setor financeiro do país. (ABECS, 2015)

Com isso, permitiu a expansão de empresas estrangeiras, como Visa e Mastercard, no mercado chinês. Entretanto, ainda assim, para que possam realizar operações de compensação na China, as empresas estrangeiras precisarão contar com a aprovação do banco central e do órgão regulador do setor bancário no país, além da previsão de instalação de uma unidade, nesse território, devidamente autorizada pelos órgãos reguladores chineses (EXAME, 2016).

A estatal Chinesa UnionPay Co. tem quase monopólio sobre processamento e compensação de pagamentos denominados em yuan (moeda local) feitos por meio de cartões bancários e de crédito (ABECS, 2015). Desta forma, ela também exerce certo controle nesse mercado.

Por fim, a Comissão Nacional para Desenvolvimento e Reforma também interfere nos cartões chineses. Em janeiro de 2013, esse órgão anunciou um corte nas tarifas de pagamentos de cartões, com intervenção do governo definindo taxas de serviços cobradas pelos bancos emissores dos cartões (AGÊNCIA ESTADO, 2013).

Considerações analíticas

O elo internacionalizado será o das adquirentes, a ser introduzido no México, segunda maior economia da América Latina (World Bank, 2015). O país latino-americano foi escolhido devido ao seu potencial, como um mercado que continua em franco crescimento, mesmo em períodos de crise. A PIB do México, do ano de 2015, foi de USD1,3 trilhões, aumentando 2,5% em 2015, se comparado a 2014. (World Bank, 2015). Ainda assim, o México é um país ainda em desenvolvimento, o que significa, portanto, um mercado de cartões de crédito em constante crescente.

Os níveis mais elevados de emprego e estabilidade que o México tem visto nos últimos anos também se refletem nos níveis de gastos privados. Apesar da volatilidade financeira de 2014 que afetou os mercados emergentes, o consumo no México aumentou 5,9% CAGR de 2011 a 2014. E deverá manter-se em níveis semelhantes até 2018. o México também tem a maior renda disponível de todos os países latinos (10% vs 5 % para o Brasil), o que significa que os mexicanos têm um maior poder de compra. (CARDEAU-ANDREWS, 2016)

Parte da razão pela qual se espera que o poder de compra mexicano aumente, é devido às condições socioeconômicas favoráveis. A idade média no México é 27, que é mais jovem do que no Brasil e na China. Assim, há uma grande população em idade ativa. Em 2018, espera-se que 1,6 milhões de famílias juntem-se a classe média. (CARDEAU-ANDREWS, 2016)

Além de preferências e do constante desenvolvimento econômico do país, existe um motivo legislativo que barra a inserção do cartão de crédito no cotidiano mexicano: a Lei Anti-Lavagem de dinheiro, que entrou em vigor em julho de 2014. Ela foi designada para facilitar a identificação de lavagem de dinheiro e fraude fiscal pelas autoridades. Com isso, compras realizadas através de cartões de crédito que ultrapassam determinados valores, são consideradas de alto risco para a atividade ilegal e, assim, relatadas para a SHCP (Secretaria de Fazenda e Crédito Público). Além disso, se as compras do consumidor vastamente superam a renda que informar ao governo, eles estarão sujeitos a repercussões legais, como multas de Mx \$ 103.000 e Mx \$ 4 milhões (aproximadamente US \$ 6.580 a US \$ 256.000).

Exemplos de atividades de alto risco incluem jogos de azar, joias e artes, compras de cheques de viagem e cartões de alto valor pré-pago, e as compras de veículos.

Apesar do país latino-americano sofrer com os fatores mencionados acima, o número de transações de cartão de crédito no país mexicano teve um aumento de 4% em 2015, chegando a 644 milhões (EUROMONITOR, 201) O mesmo ocorreu com o número de cartões de crédito em circulação que, com um crescimento de 5%, atingiu 31 milhões para uma população de aproximadamente 120 milhões (EUROMONITOR, 2015). Isso reforça o potencial do mercado mexicano para a inserção de tecnologias relacionadas a cartões de crédito. Por mais que ainda não seja realizado um número significativo de transações, esse mercado está aberto para um aumento nesse sentido.

O México teve um crescimento médio de 8.9% no período entre 2010 e 2014 no setor de pagamentos com cartão de crédito, mas possui uma penetração de 35% de transações de cartão de crédito, enquanto outros países da América Latina como Brasil e Chile possuem uma penetração de 75% e 65% respectivamente (NILSON, 2015).

Vale ressaltar que os meios de pagamento mais utilizados no México são: cartão de crédito (35%), dinheiro (31%), transferências bancárias (26%) e o subadquirentes (8%), o que demonstra grande variação nas preferências deste consumidor (Expert Market, 2014). Adicional a isso, previsões para os anos futuros, revelam números favoráveis de crescimento do setor.

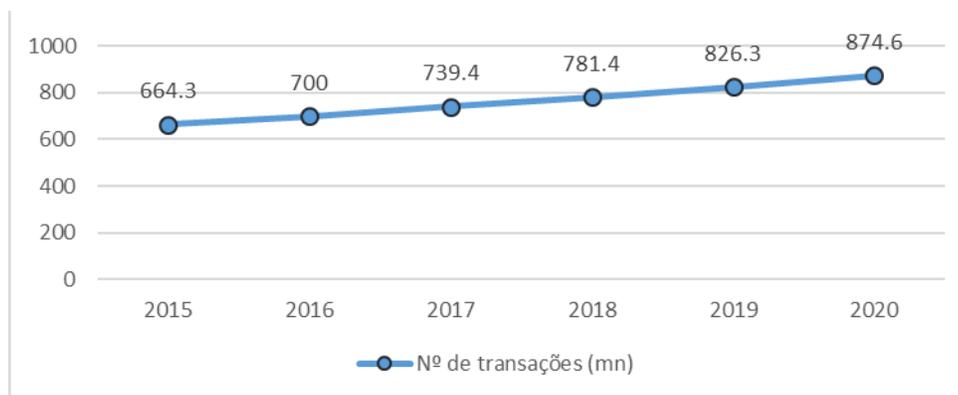


Gráfico 3 – Número de Transações (mn).

Fonte: elaborado pelos autores a partir de Euromonitor (2015).

Outro fator relevante para esta análise é a falta de empresas que se destacam única e exclusivamente pela realização de atividades de adquirentes no México, tanto para o mercado local quanto para o internacional. As maiores adquirentes mexicanas são bancos. Dentre as maiores da América Latina por volume de transações, apenas o Banco BBVA, Banco Banorte e Banco HSBC do México entram no ranking (STATISTA, 2013).

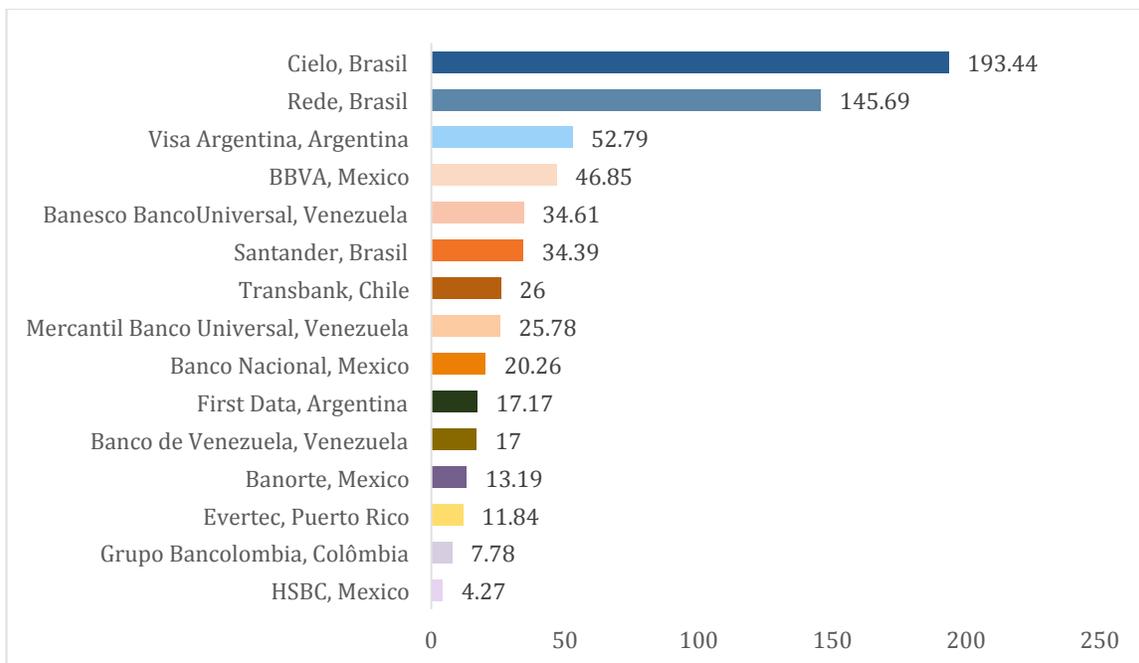


Gráfico 4 - Adquirentes na América Latina - Volume.

Fonte: elaborado pelos autores a partir de Statista (2013).

Ainda mais, dentro da cadeia global de cartões de crédito, existem elos caracterizados por diferentes barreiras de entrada, concentração e tamanhos de empresas, entre outras particularidades. As adquirentes são, em geral, empresas menores e que não fazem parte de nenhum monopólio, de forma que representam um mercado com barreiras de entrada reduzidas. Isso favorece a escolha pontual deste elo para a internacionalização a um mercado com grande potencial de expansão.

Referências Bibliográficas

ABCDOABC: **Crescimento de mercado de cartões de 9% em 2015**, 2016. Disponível em: <<http://www.abcdoabc.com.br/brasil-mundo/noticia/abecs-crescimento-mercado-cartoes-9-2015-35874>> Acesso em 5 abr. 2016

AGÊNCIA ESTADO – GAZETA DO POVO. **Pesquisa mostra que 77% dos brasileiros já usam cartão de crédito**, 2013. Disponível em: <<http://www.gazetadopovo.com.br/economia/pesquisa-mostra-que-77-dos-brasileiros-ja-usam-cartao-de-credito-0g5nwswsjtsqepddwlg7oc51la>>. Acesso em: 25 mar. 2016.

ALMEIRA, L.T, Nakano. Avaliação dos Modelos de Governança da Cadeia da Indústria Fonográfica Pré e Pós-Internet. **Revista Novos Olhares**, São Paulo, Vol.1 N.2, 2010.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS DE CARTÕES DE CRÉDITO E SERVIÇOS. **Credenciadoras**. São Paulo, 2016. Disponível em: <<http://www.abecs.org.br/estabelecimentos-credenciadoras>>. Acesso em: 24 fev. 2016.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS DE CARTÕES DE CRÉDITO E SERVIÇOS. **Processadoras**. São Paulo, 2016. Disponível em: <<http://www.abecs.org.br/estabelecimentos-credenciadoras>>. Acesso em: 24 fev. 2016.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Cartilha de cartão de crédito**, 2011. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/pec/apron/apres/cartilha.pdf>>. Acesso em: 23 fev. 2016

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **FAQ - Cartão de Crédito**, 2014. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/GlossarioLista.asp?idioma=P>>. Acesso em: 16 mai. 2016

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Glossário completo**, 2016. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/GlossarioLista.asp?idioma=P>>. Acesso em: 16 mai. 2016

BANCO DO BRASIL. **Sumário Executivo do Contrato dos Cartões Pessoas Físicas, 2013**. Disponível em: < http://www.bb.com.br/portalbb/frm/fw0701766_1.jsp > Acesso em: 22 fev. 2016.

BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS. **About BIS Statistics**, 2016. Disponível em: <<https://www.bis.org/statistics/index.htm>> Acesso em 20 mai. 2016.

BANK RATE: **Will your credit card work abroad?**, 2015. Disponível em: <<http://www.bankrate.com/finance/credit-cards/will-your-credit-card-work-abroad-1.aspx>> Acesso em 25 mai. 2016.

BASTOS, P.C, PEREIRA, M.R. Fraudes eletrônicas: o que há de novo?. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, Rio de Janeiro, v.12, n.2, p.1, mai/ago, 2007.

BOARD OF GOVERNORS OF THE FEDERAL RESERVE SYSTEM. **Press Release. Washington DC: Board of Governors of The Federal Reserve System**, 2009. Disponível em: <<http://www.federalreserve.gov/newsevents/press/bcreg/20090929a.htm>>. Acesso em: 16 mai. 2016.

BOARD OF GOVERNORS OF THE FEDERAL RESERVE SYSTEM. **Report to the Congress on the Use of Credit Cards by Small Businesses and the Credit Card Market for Small Businesses**. Washington DC, 2010. Disponível em: <<http://www.federalreserve.gov/BoardDocs/RptCongress/smallbusinesscredit/smallbusinesscredit.pdf>>. Acesso em: 18 mai. 2016

BRDESCO CARTÕES. **Cartões Bradesco com CHIP**. Disponível em: <https://www.brdescocartoes.com.br/conteudo/downloads/cartoes/vantagens_cartoes_chip.pdf> .Acesso em: 17 mar. 2016.

BRASIL ECONOMICO. **Concorrência muda ranking de cartões de crédito**, 2015. Disponível em: < <http://brasileconomico.ig.com.br/financas/2015-06-15/concorrenca-muda-ranking-de-cartoes-de-credito.html>>. Acesso em: 4 mar. 2016.

BRONZATI, ALINE. **Mercado de cartões deve crescer de 6,5% em 2016, para R\$1,15 tri, prevê ABECS**, 2015. Disponível em: <<http://atarde.uol.com.br/economia/noticias/1733348-mercado-de-cartoes-deve-crescer-de-65-em-2016-para-r-115-tri-preve-abecs>> Acesso em 22 mar. 2016.

BUSINESS WIRE. **Global Card Fraud Losses Reach \$16.31 Billion — Will Exceed \$35 Billion in 2020 According to The Nilson Report**, 2015. Disponível em: <http://www.businesswire.com/news/home/20150804007054/en/Global-Card-Fraud-Losses-Reach-16.31-Billion#.Vch_sPIViko> Acesso em: 25 Fev. 2016.

CAIXA. **VALOR ECONÔMICO: Bandeira Elo quer ir além da classe C**, 2015 Disponível em: <<http://www20.caixa.gov.br/Paginas/NaMidia/Noticia.aspx?inmeID=755> >. Acesso em: 30 mar. 2016.

CARTÕES. **FINAMAX**. São Paulo, 2016. Disponível em: < <https://www.finamax.com.br/cartoes-finamax.asp>>. Acesso em: 10 mar. 2016

CIELO. O mercado de pagamentos eletrônicos no Brasil, 2015. Disponível em: <https://www.cielo.com.br/wps/wcm/connect/77b48212-2f78-4bea-911f-9da0cc0441be/O-mercado-de-pagamentos-eletronicos-no-Brasil.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=77b48212-2f78-4bea-911f-9da0cc0441be> Acesso em: 4 de Março de 2016.

CNBC: Credit Card. Noticed stores still can't take your chip card?, 2016. Disponível em: <<http://www.cnbc.com/2016/04/06/noticed-stores-still-cant-take-your-chip-card-youre-not-alone-survey-says.html>> Acesso em: 25 mai. 2016.

COELHO, D. e PIMENTA, J. As Relações Empresas-Governos Na Formação Das Cadeias Globais De Valor: Um Ensaio Pela Perspectiva Da Diplomacia Triangular. Belo Horizonte: Escola Superior de Propaganda e Marketing, 2015. Disponível em: <http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwjOjZbu5fXMAhXDFpAKHfM_B3kQFggcMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.encontronacional2015.abri.org.br%2Farquivo%2Fdownloadpublic%3Fq%3DYToyOntzOjY6InBhcmFtcyI7czoNToiYToxOntzOjEwOiJJRF9BUlFVSZPIjtzOjQ6IjQ3NzkiO30iO3M6MToiaCI7czozMjoiODU3ZDE2OGE3OTVmNjJkMjJlMDE1ZmM3ZjkyZjI2ODUiO30%253D&usg=AFQjCNEJhD_IVonqvIDWiTvE86-U-9todA&bvm=bv.122676328,d.Y2I>. Acesso em: 28 abr. 2016.

CORDEAU-ANDREWS, S. A comparative Study of the Credit Card Market Dynamics in Mexico and Brazil. Dissertação (MPGI) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. São Paulo, 2016.

CREDITCARDS.COM: 8 FAQ's about EMV credit cards, 2016. Disponível em: <<http://www.creditcards.com/credit-card-news/emv-faq-chip-cards-answers-1264.php>> Acesso em 25 mai. 2016.

CREDITCARDS.COM: Ownership Statistic Charts. Disponível em: <<http://www.creditcards.com/credit-card-news/ownership-statistics-charts-1276.php>> Acesso em 25 mai. 2016.

ESTADO DE SÃO PAULO: 20 anos de Plano Real: sete reflexões sobre estabilização, 2014. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,20-anos-de-plano-real-sete-reflexoes-sobre-a-estabilizacao,1521366>>. Acesso em: 30 jun. 2016.

EUROMONITOR. COMPANY SHARES, 2014. Disponível em: <<http://portal.euromonitor.com/portal/statistics/tab>>. Acesso em: 12 mai. 2016.

EUROMONITOR. COMPETITIVE LANDSCAPE, 2014. Disponível em: <<http://portal.euromonitor.com/portal/analysis/related>>. Acesso em: 12 mai. 2016.

EUROMONITOR. **Forecast Credit Cards Transaction 2015 - 2020**, 2014. Disponível em: <<http://portal.euromonitor.com/portal/analysis/related>>. Acesso em: 12 mai. 2016.

EUROMONITOR. **Forecast Credit Cards: Number of Cards in Circulation 2015 - 2020**, 2014. Disponível em: <<http://portal.euromonitor.com/portal/analysis/related>>. Acesso em: 12 mai. 2016.

EUROMONITOR. **PROSTECTS**, 2014. Disponível em: <<http://portal.euromonitor.com/portal/analysis/related>>. Acesso em: 12 mai. 2016.

EUROMONITOR. **Statistics**, 2014. Disponível em: <<http://www.portal.euromonitor.com/portal/statistics/tab>>. Acesso em: 29 abr. 2016.

EUROMONITOR. **TRENDS**, 2014. Disponível em: <<http://portal.euromonitor.com/portal/analysis/related>>. Acesso em: 12 mai. 2016.

EXAME: **Transações com cartões devem superar em 8,8% as de 2014**, 2015. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/economia/noticias/transacoes-com-cartoes-devem-superar-em-8-8-as-de-2014>> Acesso em 3 mar. 2016.

FAZZIO JUNIOR, Waldo. **Cartão de crédito, cheque e direito do consumidor**. São Paulo: Atlas, 2011, p. 7.

FEDERAL RESERVE SYSTEM: **The 2013 Federal Reserve Payments Study**. United States, 2013.

FERNANDEZ-STARK, Karina; GEREFFI, Gary. **Global Value Chain Analysis: A Primer**, 2011. Disponível em: <http://www.cggc.duke.edu/pdfs/2011-05-31_GVC_analysis_a_primer.pdf>. Acesso em: 19 mar. 2016

FINTECH BRASIL. **Know PagueSeguro, The Brazilian Paypal**, 2015. Disponível em: <<http://fintechbrazil.com/know-pagueseguro-brazilian-paypal/>>. Acesso em: 29 mai. 2016.

GAZETA DO POVO: **Pesquisa mostra que 77% dos brasileiros já usam cartão de crédito**, 2013. Disponível em: <<http://www.gazetadopovo.com.br/economia/pesquisa-mostra-que-77-dos-brasileiros-ja-usam-cartao-de-credito-0g5nwwsjtsqepddwlg7oc51la>> Acesso em 3 mar. 2016.

HOLMES, TAMARA. **Credit Card Market share statistics**, 2015. Disponível em: <<http://www.creditcards.com/credit-card-news/credit-card-market-share-statistics-1264.php>> Acesso em 10 mar. 2016.

HOW TO GEEK: **Chip credit cards are coming to the USA and here's what you need to know**, 2015. Disponível em: <<http://www.howtogeek.com/216571/chip-credit-cards-are-coming-to-the-usa-heres-what-you-need-to-know/>> Acesso em 25 mai. 2016.

INFOMONEY. **Você conhece os vários tipos de cartão de crédito?**, 2008. Disponível em: <<http://www.infomoney.com.br/educacao/guias/noticia/532235/voce-conhece-variios-tipos-cartao-credito>> . Acesso em: 5 mar. 2016.

JCB. **JCB Brand Information**, 2015 Disponível em: <<http://www.jcbeurope.eu/about/index.html>>. Acesso em: 03 mai. 2016.

NILSON REPORT. **Payments Cards Worldwide 2012 vs. 2017**, 2013. Disponível em: <<https://www.nilsonreport.com/upload/issues/1029.pdf>>. Acesso em: 16 mar. 2016.

NILSON REPORT. **Purchase Transaction at Top US Acquires in 2014**, 2015. Disponível em: <<http://www.splicesoftware.com/wp-content/uploads/2015/03/SPLICE-Features-in-the-Nilson-Report.pdf>>. Acesso em: 16 mar. 2016.

NILSON REPORT. **Top Acquirers Worldwide**, 2014. Disponível em: <https://www.nilsonreport.com/publication_chart_and_graphs_archive.php?1=1&year=2014>. Acesso em: 30 mar. 2016.

ORODAN, M. **Online Payment Methods Around the World**, 2014. Disponível em: <<http://merchantaccounts.expertmarket.co.uk/online-payment-methods-around-the-world>>. Acesso em: 16 mar. 2016.

PAYMANTIX: **Online Payment Methods around the World**, 2015. Disponível em: <<http://paymantix.com/en/international-payment-preferences-guide/>> Acesso em 01 mar. 2016.

PROCESSADORAS. **ABRAS Brasil**. São Paulo: Processadoras Perdem Banco e Miram Varejo, 2013. Disponível em: <<http://www.abras.com.br/clipping.php?area=5&clipping=35852>>. Acesso em: 8 mar. 2016.

RIBEIRO, M. **O Mercado de Pagamentos Eletrônicos no Brasil**. São Paulo: Seção Informações à Imprensa, 2016. Disponível em: <<https://www.cielo.com.br/wps/wcm/connect/77b48212-2f78-4bea-911f->>

9da0cc0441be/O-mercado-de-pagamentos-eletronicos-no-Brasil.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=77b48212-2f78-4bea-911f-9da0cc0441be>. Acesso em: 20 de mai. 2016

SANDS, K. **MasterCard's Global Payment Share**, 2016. Disponível em: <<http://portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>>. Acesso em: 17 mar. 2016.

SANDS, K. **Visa's Global Payment Share**, 2015. Disponível em: <<http://portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>> . Acesso em: 15 mar. 2016.

SEBRAE NACIONAL. **Cartões de pagamento: conheça todo o processo**, 2015. Disponível em: < <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/cartoes-de-pagamento-conheca-todo-o-processo,6c0a5415e6433410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 25 mai. 2016.

SINFAC. **Competição entre Redecard, Cielo e GetNet tende a acirrar (DCI)**, 2014. Disponível em: <http://www.sinfac-sp.com.br/v2/content.php?id_page=38&id_content=2910>. Acesso em: 4 mai 2016.

SOUZA, LEONARDO. **Contrato de cartão de crédito: Relação entre “estabelecimento” e credenciadora**, Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <http://bdjur.stj.jus.br/jspui/bitstream/2011/69284/contrato_cartao_credito_souza.pdf> Acesso em mar. 2016.

STATISTA. **Leading payment card merchant acquirers in Latin America in 2013, by purchase volume (in billion U.S. dollar)**, 2013. Disponível em:<<http://www.statista.com/statistics/472528/payment-card-merchant-acquirers-latin-america-by-volume/>> . Acesso em: 10 mai. 2016.

SUBADQUIRENTE. **BLOG Pagar.Me**, 2016. Disponível em: <<http://blog.pagar.me/subadquirente-e-adquirente-o-que-voc%C3%AA-precisa-saber>>. Acesso em: 24 fev. 2016.

TECH BLOG. **25 Most Popular Payment Gateways**, 2012. Disponível em: <<https://techblog.willshouse.com/2012/02/05/25-most-popular-payment-gateways/>>. Acesso em: 01 mai. 2016.

TECH IN BRAZIL. **Online Payment for E-Commerce in Brazil**, 2014. Disponível em: <<http://techinbrazil.com/online-payment-for-e-commerce-in-brazil>>. Acesso em: 15 mar. 2016

TESCHOEL, Matthew. **The Big List of Payment Gateways for the Global Merchant**, 2012. Disponível em: < <https://premium.wpmudev.org/blog/the-big-list-of-payment-gateways-for-the-global-merchant/> >. Acesso em: 20 mar. 2016.

UNIBUL: CREDIT CARD BLOG. **Reducing student debt, One Bank Account at a Time**, 2013. Disponível em: <<http://blog.unibulmerchantservices.com/tag/credit-card-statistics/page/6/>>. Acesso em: 30 mar. 2016.

VINDI. **Adquirentes, Subadquirentes e Gateways**, 2013. Disponível em: <<https://blog.vindi.com.br/adquirentes-subadquirentes-e-gateways/>>. Acesso em: 24 fev. 2016

WORLD PAYMENT REPORT. **Pagamentos sem uso de dinheiro em espécie devem crescer cerca de 10% no mundo inteiro, revela o World Payments Report 2014**, 2014. Disponível em: <<https://www.br.capgemini.com/noticia/pagamentos-sem-uso-de-dinheiro-em-especie-devem-crescer-cerca-de-10-no-mundo-inteiro-revela> > Acesso em: 25 Fev. 2016.

YAZBEK, Priscila. **Uso de cartão de crédito dobra em cinco anos**, 2015. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/seu-dinheiro/noticias/uso-de-cartao-de-credito-dobra-em-cinco-anos>>. Acesso em: 08 mar. 2016.