



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

ADMINISTRAÇÃO

DÉBORAH PLATEN PEREIRA MACHADO

Estudo de caso da Stone Pagamentos: Como funciona na prática a cultura de desburocratização em uma empresa de grande porte

Rio de Janeiro

2018

DÉBORAH PLATEN PEREIRA MACHADO

Estudo de caso da Stone Pagamentos: Como funciona na prática a cultura de desburocratização em uma empresa de grande porte

Monografia apresentada ao curso de Administração, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de bacharel em Administração

Orientador: Renato Nunes Bittencourt

Rio de Janeiro

2018

Déborah Platen Pereira Machado

Estudo de caso da Stone Pagamentos / Machado, Déborah . – Rio de Janeiro , 2018 -
36 p. : il. (algumas color.) ; 30 cm.

Orientador: Renato Nunes Bittencourt

Monografia– UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JA NEIRO
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
ADMINISTRAÇÃO
Rio de Janeiro, 2018.

Déborah Platen Pereira Machado

Estudo de caso da Stone Pagamentos: Como funciona na prática a cultura de desburocratização em uma empresa de grande porte

Trabalho aprovado. Rio de Janeiro, DATA DA APROVAÇÃO

Renato Nunes Bittencourt

Orientador

Professor

Convidado 1

Sumário

1. Introdução.....	9
2. Objetivos.....	12
2.1 Objetivo geral	12
2.2 Objetivos Específicos	12
2.3 Justificativa.....	13
3. Referencial Teórico.....	13
3.1 Histórico da Indústria de Meios de Pagamentos Eletrônicos.....	13
3.2. Caracterização dos Componentes Essenciais da Indústria	19
3.3. Burocracia por Max Weber	23
4. Estudo de Caso	25
4.1 Histórico da Adquirente Stone Pagamentos	25
4.2 Análise do Ambiente da Stone Pagamentos Dentro do Conceito de Burocracia de Max Weber.....	29
5. Conclusão.....	34
6. Referências Bibliográficas.....	36
7. Anexo – História, Missão e Cultura da Stone Pagamentos.....	39

1. Lista de Ilustrações

Figura 1 - Acontecimentos da Indústria.....	18
Figura 2 - Esquema de pagamentos eletrônicos com conceitos	23
Figura 3 - Esquema de pagamentos eletrônicos com estrutura de preços	23
Figura 4 - Principais números apresentados no documento do IPO.....	29

RESUMO

A palavra 'burocracia' é comumente associada de forma pejorativa à realização de atividades com regras e processos rígidos muitas vezes desnecessários para que o resultado final desejado seja alcançado. Tendo em vista a má conotação que foi atribuída à palavra e a associação do conceito com perdas financeiras, empresas que pretendem crescer em ritmo acelerado e, portanto, precisam de mais agilidade em seus processos, têm adotado a palavra 'desburocratização' como um guia (quase um mantra) nos seus processos macro e micro. A Stone Pagamentos, empresa estudada, já foi uma empresa pequena que cresceu de forma rápida e hoje é a 4ª maior adquirente habilitada a realizar transações financeiras via cartões de crédito e débito do Brasil. Desde sua criação, ela também adotou a chamada 'desburocratização'. No entanto, hoje em dia, percebe-se que a burocracia com seu conceito Weberiano está cada vez mais presente e se fazendo essencial para que a empresa se sustente. Neste trabalho, busca-se entender melhor o cenário específico no qual a empresa encontra-se inserida - que influencia diretamente na necessidade de processos mais rígidos, a aplicação do conceito de burocracia de acordo com o economista e jurista alemão, que fora um dos mais renomados sociólogos, Max Weber, e a relação dos conceitos estudados à realidade da empresa. Desta forma, será possível compreender se, mesmo se dizendo uma empresa 'desburocratizada', é uma tendência que a mesma se torne cada vez mais burocrática de acordo com o conceito de Weber.

Palavras-chave: Burocracia; Desburocratização; Max Weber

ABSTRACT

The word 'bureaucracy' is commonly pejoratively associated with carrying out activities with rigid rules and processes often unnecessary for the desired final result to be achieved. In view of the poor connotation that has been attributed to the word and the association of the concept with financial losses, companies that want to grow at a fast pace and therefore need more agility in their processes have adopted the word 'debureaucratization' as a guide (almost a mantra) in their macro and micro processes. Stone Pagamentos, the company, was once a small company that grew rapidly and today is the 4th largest acquirer authorized to carry out financial transactions through credit and debit cards in Brazil. Since its inception, it has also adopted the so-called 'debureaucratization'. However, nowadays, it is perceived that the bureaucracy under its Weberian concept is increasingly present and becoming essential for company to sustain. This work aids to a better understand of the specific scenario in which the company is inserted - which directly influences the need for more rigid processes, the application of the bureaucracy according to the German economist and jurist who was one of the most renowned sociologist, Max Weber, and the relation of the concepts studied to the reality of the company. This way, it will be possible to understand if, even if it is a 'debureaucratized' company, it tends to become more and more bureaucratic according to Weber's concept.

Keywords: Bureaucracy. Debureaucratization. Max Weber.

1. Introdução

Até julho de 2010, apenas duas empresas eram autorizadas a transacionar operações via cartões de crédito e débito no Brasil. Foi quando o Banco Central identificou falhas neste mercado, considerando esta uma situação de duopólio (Banco Central do Brasil, 2010) e abriu o mercado de adquirência¹. As empresas em questão são a Visanet (atual Cielo) e Redecard (atual Rede) e, desde 2013, tanto elas quanto as novas entrantes são reguladas e acompanhadas pelo Banco Central, conforme a resolução nº 4.282 do mesmo e a Lei Federal 12.865/2013. Para Paulo Caffarelli, presidente em 2010 da ABECS², "[...] a finalidade principal é estreitar ainda mais o relacionamento com o consumidor, oferecendo benefícios tangíveis, produtos, soluções e, principalmente, acesso à informação" (Exame, 2010).

Desde então, o Banco Central busca possibilitar a sobrevivência e o crescimento de novas empresas neste mercado. Hoje, vê-se que ainda há muito trabalho a ser feito, tendo em vista que oito anos após a abertura para novas adquirentes, as empresas detentoras do antigo duopólio ainda são dominantes, mesmo que, a cada ano que passe, as mesmas reduzam parte da extensa participação de mercado que possuem. A Cielo, líder de mercado, reduziu sua participação de 70% para cerca 51,9% no 4º trimestre de 2017 (Apresentação Corporativa Cielo, 2018).

Além das adquirentes, que são as empresas responsáveis por garantir a realização e a liquidação das transações financeiras via cartões, esse mercado, considerado um mercado de dois lados, ou seja, que possui dois grupos diferentes de usuários finais (neste caso, o consumidor e o lojista), conta também com outros importantes agentes, são eles o emissor e a bandeira. Em alguns casos, tanto a adquirente, quanto o emissor e a bandeira pertencem ao mesmo banco, o que gera, como será visto no decorrer do estudo, um conflito de interesses prejudicial para a indústria e para o consumidor. Este também era o caso da Redecard (Rede) e da Visanet (Cielo).

A Stone Pagamentos, companhia que será retratada no presente trabalho, é um exemplo de empresa que entrou neste mercado recentemente e vem

¹ Significado: Empresas que liquidam as transações financeiras através de meios eletrônicos.

² Sigla para Associação Brasileira De Empresas De Cartões De Créditos e Serviços.

procurando seu espaço através de estratégias de diferenciação, como atendimento personalizado e tecnologia avançada. Assim como ela, há também outras empresas como a Safra Credenciadora, a Adiq e a iZettle que buscam diversificar suas ofertas de serviços e atrativos aos lojistas. Segundo a reportagem da revista Época Negócios (2017), as “adquirentes vêm lançando mão de subsídios cruzados, ofertando serviços de gestão e explorando nichos onde ainda prevalecem pagamentos com cheque e dinheiro”.

Para trazer um serviço diferenciado e uma nova proposta de valor dentro de um mercado tão tradicional, dominado até então por grandes empresas com antigos bancos por trás, a Stone Pagamentos, que iniciou suas atividades no mercado de adquirência em 2012 e já em 2016, após a aquisição da operação da Elavon no Brasil, uma das maiores adquirentes do mundo, se tornou e se mantém como a 4ª maior adquirente do Brasil (atrás da Cielo – antiga Visanet, da Rede – antiga Redecard e da Getnet, que pertence ao banco Santander), segundo o site corporativo da companhia (2017), propõe também em seu ambiente interno, ações que visam enfrentar todo o tipo de tradicionalismo do mundo corporativo.

A empresa, de comunicação jovem e moderna, transmite a todo momento uma mensagem de ruptura com os métodos antigos, com missão e valores bem delineados, como explicitado em seu *site*:

Acreditamos que criar produtos e conhecimentos que simplifiquem a vida do empreendedor dará a ele o poder de transformar o seu potencial em resultado. Por isso, nossa missão é transformar a indústria de meios de pagamentos, equilibrando melhor as forças entre lojistas e bancos, mudando a experiência de consumo e aumentando a produtividade dos nossos clientes (STONE Blog, 2017)

Segundo Kotler (2017), há um empenho atual de algumas empresas em traçar laços tão fortes com seus clientes que os mesmos ultrapassam os limites da lealdade com a marca e se tornam verdadeiros fãs ou advogados da mesma. No caso da Stone, ao transmitir um propósito dito revolucionário de melhorar a vida do empreendedor ao diminuir a fatia de mercado de grandes bancos, trazendo uma tecnologia e atendimento superiores e forçando o mercado a se adequar a esses padrões mais altos e limitando o crescimento das taxas pagas pelos comerciantes, muitos clientes e funcionários identificam similaridades com o que também acreditam ser o melhor não só no mercado de adquirência, mas uma solução que

resolveria grande parte dos problemas econômicos e sociais atuais, estando esses pontos em voga atualmente.

Dessa forma, a empresa se preocupa em não só passar essa imagem para seus clientes, como também em agir de acordo com esse propósito dentro de sua estrutura interna. Tendo uma cultura empresarial muito forte e incentivada no seu dia a dia, um dos valores da empresa é o da desburocratização dos seus processos. Como a mesma apresenta em seu blog institucional, um dos seus cinco valores é conhecido como “NO BULLSHIT”. Em seu site institucional encontramos seu significado, que é: “Não deixe que a burocracia atrapalhe seu resultado. Vá e conquiste.” Conseguimos observar, a partir disso, que a desburocratização dos processos da companhia é entendida, na Stone, como uma das formas de reafirmar sua imagem diferenciada.

A palavra ‘burocracia’ é normalmente entendida sob uma perspectiva pejorativa de seu significado, o que faz com que tantas empresas ditas modernas hoje em dia lutem contra a mesma. Para Max Weber, que embasará o presente estudo, burocracia significa a total racionalização e eficiência em uma organização, podendo ela ser uma empresa, uma igreja, um partido ou até mesmo o próprio Estado. Segundo ele, a burocracia:

É a forma mais racional de exercício de dominação, porque nela se alcança tecnicamente o máximo de rendimento em virtude de precisão, continuidade, disciplina, rigor e confiabilidade, intensidade e extensibilidade dos serviços, e aplicabilidade formalmente universal a todas espécies de tarefas [...] Toda nossa vida cotidiana está encaixada nesse quadro (...) (WEBER, 1982, p. 145).

Com isso, analisaremos o cenário atual da empresa Stone Pagamentos, como forma de identificar que ações no dia a dia desta companhia procuram manter a ideia de desburocratização que foi iniciada quando a mesma ainda era uma *start up* e quais não são possíveis atualmente e precisaram ser adaptadas. Deve ser considerado que, segundo seu site institucional (2018), hoje a companhia possui mais de 3.000 funcionários e já é considerada uma empresa de grande porte. O estudo se dará através de uma análise de situações práticas da Stone de acordo com a teoria de Weber sobre burocracia, como forma de entender se o termo ‘burocracia’ está sendo utilizado de acordo com os conceitos de Weber, se a

abdição da mesma está sendo de fato praticada e quais são os impactos dela para a empresa.

Todos os números e referências à empresa são de domínio público e estão disponíveis no site da companhia conforme revisão bibliográfica. Seguirá também em anexo um material sobre a História, Missão e Cultura da Stone.

2. Objetivos

2.1 Objetivo geral

O presente estudo irá analisar o dia a dia da empresa Stone Pagamentos e buscar entender em que pontos a companhia se enquadra ou não no conceito de burocracia de Max Weber, cujo objetivo é entender quais são os impactos de sua cultura de desburocratização e da necessidade da mesma.

2.2 Objetivos Específicos

De modo a permitir que seja entendida a efetividade das ações de desburocratização na Stone Pagamentos, será necessário desenvolver os seguintes objetivos específicos:

- a. Descrever a estrutura e funcionamento da indústria de meios de pagamentos eletrônicos no Brasil e seus principais acontecimentos desde seu surgimento até hoje, como forma de contextualizar o cenário em que a empresa estudada se encontra;
- b. Evidenciar o que é burocracia segundo Max Weber;
- c. Entender o funcionamento da Stone Pagamentos e suas propostas de valor;
- e
- d. Apontar em que características da teoria de Weber a empresa apresenta indícios de se enquadrar ou não em um ambiente burocrático.

2.3 Justificativa

A burocracia pode ser compreendida de algumas diferentes formas. Por conta das chamadas “burocracias desnecessárias” que nos deparamos em diversas situações cotidianas, este nome acaba tendo uma conotação negativa, quando Weber entende o termo burocracia através de uma visão positiva do mesmo. Ao analisarmos sob o ponto de vista de uma empresa que entende a burocracia como grande vilã do avanço de qualquer negócio, compreende-se em que pontos ela apresenta indícios de buscar a desburocratização de seus processos ou está, na verdade, equivocada sobre seu posicionamento.

Finalmente, o trabalho em questão é relevante pois muitas empresas ao negarem o uso do termo ‘burocrático’ por não compreenderem seu sentido de acordo com o sociólogo Max Weber ou estarem deixando de ser cautelosos em seus processos por serem considerados burocráticos por sua conotação negativa, podem estar gerando perdas, aumentando seus riscos no negócio e atrasando, ao contrário da ideia inicial de estimular, o avanço de seus negócios.

As informações, tal como resultados financeiros e características culturais, inseridas presente trabalho são disponibilizadas pela companhia em seu site corporativo e blog, que se encontram na bibliografia. Foram inseridas também percepções e fatos ocorridos na companhia que foram vivenciados pela autora enquanto funcionária da mesma, no entanto, houve o cuidado de reter qualquer tipo de informação confidencial.

3. Referencial Teórico

O presente capítulo se propõe a apresentar o respaldo teórico sob o qual o estudo será baseado. Será analisada a evolução da indústria de adquirência como um todo e ao final será apresentada a concepção de burocracia por Max Weber.

3.1 Histórico da Indústria de Meios de Pagamentos Eletrônicos

Conforme Sidoti (2010), em 1950, nos Estados Unidos, Frank MacNamara criou o primeiro produto com o conceito de cartão de crédito, o Diners Club. Inicialmente era um cartão feito de papel aceito apenas em 27 restaurantes. Somente 200 pessoas o possuíam, pois era necessário que o lojista tivesse plena confiança no cliente para que, ao apresentar o cartão, tivesse a garantia de que um determinado período depois ele voltaria para quitar a dívida. A partir de então, o novo meio de pagamento foi crescendo de forma rápida: em 1952, milhares de pessoas já o possuíam e passou a ser aceito na modalidade internacional. Entretanto, somente em 1955 ele passou a ser de plástico. No Brasil, o Diners chegou em 1956, ainda apenas como algo similar a um cartão de débito, não funcionando na modalidade crédito. “Alguns anos depois, em 1968, foi lançado o primeiro cartão de crédito de banco – o Credicard” (CASTRO, 2006).

Percebendo o futuro promissor do crescimento dessa indústria, em 1971 foi criada a Associação Brasileira das Empresas de Cartões de Crédito e Serviços – ABECS, que representa os principais participantes da categoria perante ao mercado, ao poder público e a órgãos diversos. A ABECS apresenta o valor transacionado via cartões de débito e crédito mensalmente, além de realizar estudos sobre o setor com a finalidade de colaborar para o seu desenvolvimento sustentável.

O valor total transacionado no Brasil em 2017, segundo relatório da ABECS, foi de 1,36 trilhão de reais, o que configura um crescimento de 12,6% quando comparado ao ano anterior. Foi também em 2017 a primeira vez que o valor total transacionado via cartões (crédito + débito) superou a quantia de saques e de cheques compensados. Para dar suporte a isso, o ano de 2017 finalizou com 5,1 milhões de POS³ operando no Brasil.

A projeção da ABECS para 2018 é otimista: prevê um crescimento de até 16,5% no valor total transacionado, chegando no 4º trimestre do ano ao total de 1,57 trilhão de reais.

3.1.2 O Mercado de Adquirência no Brasil

³ Point of Sale ou Ponto de Venda. Solução mais conhecida como maquininha de cartão portátil.

Em 1956 o Brasil teve seu primeiro cartão emitido, o *Dinners* (BCB 2007, p45). Desde então, a indústria de pagamentos brasileira cresceu desenvolvendo algumas particularidades, como o pagamento parcelado e o prazo de um mês para a transferência do valor para o comerciante quando a venda é realizada na modalidade crédito (Silveira, Luciano Vergelino, 2017). Há também o fato de que, diferente de outros países, no Brasil, as adquirentes não são instituições bancárias, mesmo muitas delas pertencendo ou tendo sociedade com bancos.

Mesmo sendo um mercado relativamente antigo, apenas em 2010 o cenário de duopólio no qual ele estava inserido foi oficialmente desfeito. Segundo a análise do Banco Central do Brasil (BCB):

[...] era comum cada banco filiar seus próprios estabelecimentos. Isso gerou um modelo ineficiente, com custos elevados, uma vez que cada estabelecimento comercial deveria possuir terminais eletrônicos para cada credenciador, e cada banco deveria montar sua central de autorização. A solução do problema veio por meio da centralização das operações de credenciamento em uma única credenciadora por bandeira. (BCB. Relatório sobre a Indústria de Cartões de Pagamentos, 2010).

Por conta disso, antes do marco regulatório de 2010, a Cielo (Visanet) e a Rede (Redecard) estabeleceram por anos um duopólio, onde através das suas respectivas bandeiras (Visa e Mastercard) realizavam todo o credenciamento de estabelecimentos e a captura de transações do Brasil, sendo os bancos emissores dos cartões, seus donos.

Depois da abertura do mercado, outras adquirentes tiveram a possibilidade de se inserirem nele. No entanto, foram tantas as barreiras e dificuldades, que viu-se necessário uma série de medidas; apenas a abertura do mercado não quitaria os anos de monopólio. Algumas das barreiras enfrentadas, segundo Silveira, Luciano (2017) são:

- a) Economias de escala;
- b) Altos investimentos;
- c) Canais de distribuição, tendo em vista que essas adquirentes, parceiras dos maiores bancos, contam com diversas agências espalhadas pelo Brasil e uma vasta carteira de clientes; e
- d) Falta de interoperabilidade, pois as bandeiras de cada banco só permitiam ser aceitas pelo próprio banco emissor, fazendo com que as novas

credenciadoras não pudessem aceitar um número relevante de bandeiras e, dessa forma, não eram atrativas para os clientes.

Conforme o próprio BCB (2010), “[...] como geralmente só os grandes emissores têm acesso ao outro lado do negócio, é comum que o grupo de credenciadores fique restrito aos grandes bancos de varejo, cujas carteiras de clientes possibilitam emissões em grande quantidade” (BCB 2010, p.47).

Como forma de melhorar as condições das credenciadoras entrantes e criar uma maior equilíbrio e justa concorrência nesse mercado, o Banco Central precisou tomar algumas medidas. Na Figura abaixo, vê-se de forma cronológica, alguns atos importantes para a indústria:

Figura 1 – Acontecimentos da indústria



Fonte: BACEN

Em 2002, houve a primeira iniciativa de maior compreensão da dinâmica do setor, segundo o próprio BCB, culminando com a Lei de 2013, conforme visto a seguir:

Após a implantação das reformas de 2002, o Banco Central do Brasil iniciou um projeto institucional de modernização de pagamentos de varejo. O processo gerou os relatórios “Diagnóstico do Sistema de Pagamentos de Varejo do Brasil”, em 2005, e “Relatório sobre a Indústria de Cartões de Pagamentos”, em 2010, apontando ineficiências e sugerindo melhorias no mercado de pagamentos de varejo, culminando com edição da Lei 12.865 em 2013. Em decorrências das novas competências atribuídas pela referida

Lei, o Conselho Monetário Nacional e o Banco Central do Brasil editaram normas disciplinando arranjos e instituições de pagamento. Esse novo arcabouço normativo buscou estabelecer condições mínimas para a oferta segura de serviços de pagamento, estimular a competição, com a entrada de novos atores, potencializando o surgimento de modelos mais competitivos e eficientes, criando, portanto, um ambiente mais inclusivo e favorável a inovações em pagamentos de varejo. (BCB; SDE; SEAD; 2013)

Em 2010, o BCB, em parceria com a Secretaria de Direito Econômico, do Ministério da Justiça e da Secretaria de Acompanhamento Econômico e do Ministério da Fazenda, publicou o *Relatório sobre a indústria de cartões de pagamento*. Esse relatório foi a base para o marco regulatório de 2010 e para todas as medidas tomadas em seguida. Nele, levantou-se todas as possíveis falhas do mercado até aquele momento e os prejuízos que elas vinham causando para a sociedade como um todo.

A conclusão desse relatório foi que o mercado de credenciamento apresentava alta concentração e lucros elevados acima do considerado justo. Sobre o mercado de emissão de cartões, a concentração foi considerada média. Tendo concluído isso, o BCB instaurou um processo contra a Rede e a Cielo e elas foram obrigadas a encerrar seus respectivos contratos de exclusividade com as suas respectivas bandeiras.

O próximo passo dado foi em 2013, com a Lei 12.865 regulamentando o sistema. Para Carvalho, esta Lei:

[...] determina o conceito de instituição de pagamento, sendo aquela que tem como atividade principal ou acessória, alternativa ou cumulativamente, disponibilizar serviço de aporte ou saque de recursos mantidos em conta de pagamento; gerir conta de pagamento; emitir instrumento de pagamento; credenciar a aceitação de instrumento de pagamento e outras atividades relacionadas à prestação de serviço de pagamento, designadas pelo Banco Central (CARVALHO, 2015).

Depois da referida Lei, os seguintes passos foram dados (Site BCB):

- Circular 3.682 - 2013: “Aprova o regulamento que disciplina a prestação de serviço de pagamento no âmbito dos arranjos de pagamentos integrantes do Sistema de Pagamentos Brasileiro (SPB), estabelece os critérios segundo os quais os arranjos de pagamento não integrarão o SPB e dá outras providências.”

- Circular 3.735 - 2014: “Disciplina as medidas preventivas aplicáveis aos instituidores de arranjos de pagamento que integram o Sistema de Pagamentos Brasileiro (SPB), com o objetivo de assegurar a solidez, a eficiência e o regular funcionamento dos arranjos de pagamento.”

- Circular 3.765 - 2015: “Dispõe, no âmbito de Arranjos de Pagamento integrantes do Sistema de Pagamentos Brasileiro, sobre a compensação e a liquidação de ordens eletrônicas de débito e de crédito e sobre a interoperabilidade e altera a Circular nº 3.682, de 4 de novembro de 2013.” É nessa circular que o BCB define a centralização da compensação e liquidação de pagamentos, através da CIP – Câmara Interbancária de Pagamentos. Apesar da circular ser de 2015, tal medida só passou a ser tomada no final de 2017. Ela também trata da interoperabilidade, que não permite que emissoras ou credenciadoras imponham qualquer outro serviço interligado ao credenciamento, ou seja, se o cliente quer adquirir os serviços de uma determinada credenciadora, ela é obrigada a pagar seus recebíveis em qualquer conta que ele tenha, não só na conta do seu banco parceiro.

- Lei Nº 13.455 - 2017: “Fica autorizada a diferenciação de preços de bens e serviços oferecidos ao público em função do prazo ou do instrumento de pagamento utilizado.”

Com essas medidas, novas empresas entraram e se estabeleceram no mercado brasileiro, que buscam dar uma maior expressividade a ele. A Getnet é uma dessas empresas. Ela já possuía certa estrutura quando ocorreu o marco regulatório de 2010, sendo a primeira a aceitar as bandeiras Visa e Master e firmando parceria com o Banco Santander, se tornando Santander Adquirência. Além dela, outros bancos que já tinham certa estrutura para passar seus próprios cartões, como o Banrisul (que possuía seus cartões próprios - Banricompras e BanriCard), passaram a aceitar Master e Visa. O Banrisul começou a operar com a marca Vero.

Em 2014, a credenciadora Stone Pagamentos se integrou nesse mercado através de parceria com os bancos BTG Pactual e Panamericano e em 2016 adquiriu a Elavon, que é a sétima maior credenciadora do mundo e tinha iniciado

sua operação no Brasil em 2014 através de *joint-venture* com o Citibank. Além da Elavon, outras empresas vieram do exterior firmando parcerias com bancos brasileiros, como a Global Payments (com o Banco de Brasília) e a First Data, através da marca Bin (com o Bancoob).

3.2. Caracterização dos Componentes Essenciais da Indústria

Dentro do mercado de adquirência é necessário que se entenda alguns componentes e terminologias essenciais. Antes de mais nada, segundo Rochet e Tirole (2004), este mercado é conhecido como M2L - Mercado de 2 Lados, ou seja, possuem 2 grupos diferentes de usuários finais relacionados a um intermediário em comum entre eles. No caso da adquirência, um dos lados é dos emissores, que é quem emite os cartões e distribui para a população para que ela, como portadora do cartão, realize as compras. Do outro lado, temos os credenciadores (ou adquirentes), que credenciam os estabelecimentos comerciais e fornecem a tecnologia necessária para que eles possam realizar as vendas de forma eletrônica. Servindo de intermediário entre ambos os lados, temos as bandeiras (como Visa, Mastercard, Elo, Hipercard, entre outras). Elas são responsáveis por intermediar a comunicação entre o emissor e a adquirente e também são conhecidas como proprietárias do esquema, que é toda a relação entre bandeira, emissor e adquirente.

Uma outra característica importante do mercado de dois lados, é que a decisão de um dos lados afeta diretamente o outro (RYSMAN, 2009, p.125). Sendo assim, consegue-se compreender que a ligação entre os atores deste mercado é direta e interdependente.

Sendo assim, há cinco principais agentes deste mercado, a saber:

a) Emissor: responsável por fornecer o cartão para o portador e cobrar do mesmo o valor total da compra realizada. Também é o emissor quem determina o limite de crédito e o valor dos juros em caso de atraso no pagamento. Normalmente é um banco ou instituição financeira. Suas possíveis fontes de receita são: (1) os juros cobrados em caso de atraso no

pagamento; (2) o intercâmbio recebido das adquirentes por transações realizadas com seus cartões; e (3) a anuidade.

b) Adquirente: credencia os estabelecimentos (por isso também é conhecida como credenciadora), para que os mesmos possam realizar transações eletrônicas através da tecnologia também fornecida por elas. É também responsável por pagar os estabelecimentos comerciais pelas vendas realizadas. Suas possíveis fontes de receita são: (1) aluguel dos equipamentos utilizados para capturar as transações cobrado dos estabelecimentos; (2) taxa administrativa por valor transacionado, também cobrada dos estabelecimentos; e (3) taxa de antecipação cobrada em cima de vendas parceladas, para que o estabelecimento não receba sem que seja necessário esperar a data das parcelas.

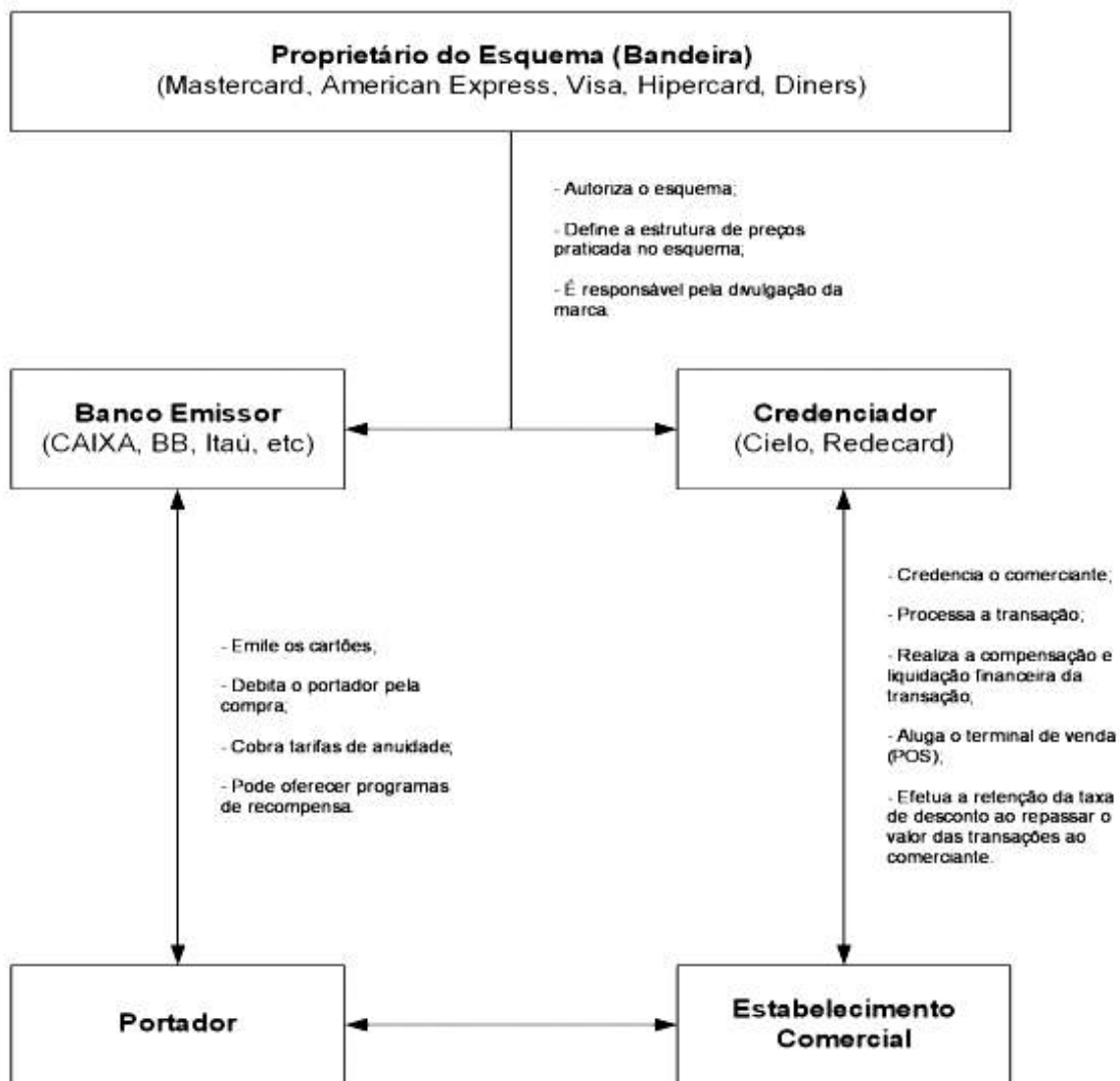
c) Bandeira: também conhecida como proprietária do esquema, é quem de fato decide quais serão as diretrizes do negócio. Ela licencia a sua marca tanto para a adquirente quanto para o emissor e sistematiza o esquema de aprovação/compensação/liquidação através de uma intermediação entre a comunicação da adquirente e do banco emissor. Sua receita vem; (1) das taxas cobradas por ela para o emissor e para adquirente sobre a utilização; (2) da sua marca; e (3) por transação realizada.

d) Portador: é o titular do cartão que o utiliza para realizar compras. Pode ser uma pessoa física ou jurídica.

e) Estabelecimento: comerciante credenciado para realizar vendas via meios eletrônicos.

A Figura a seguir, apresenta um resumo das atividades de cada agente:

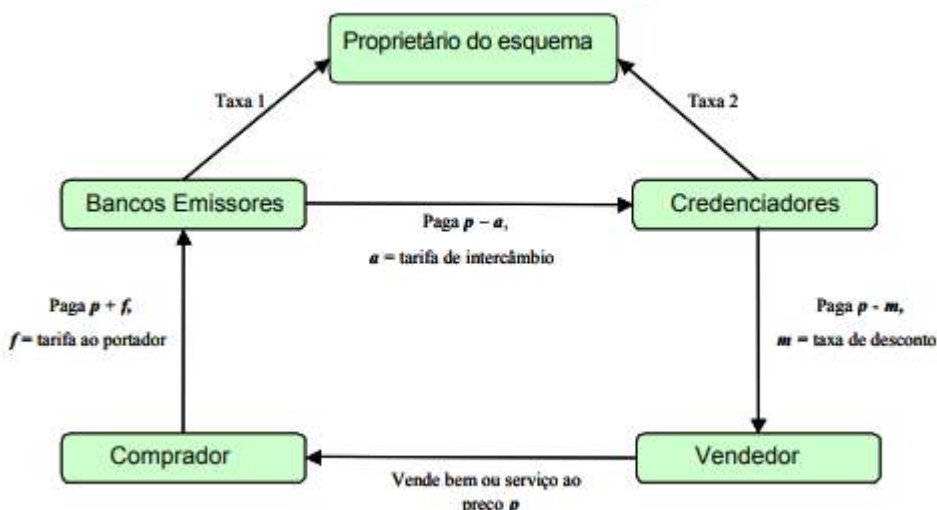
Figura 2 – Esquema de pagamentos eletrônicos com conceitos



Fonte: Oliveira, Rodrigo.

A próxima figura permite visualizar melhor o esquema e a estrutura de preços dos mesmos.

Figura 3 – Esquema de pagamentos eletrônicos com estrutura de preços



Fonte: BC; SDE; SAE (2010)

[...] podem ser visualizados os três preços básicos do mercado de cartões: tarifa ao portador "f" (portador paga ao banco emissor), taxa de desconto "m" (estabelecimento paga ao credenciador) e tarifa de intercâmbio "a" (credenciador paga para o emissor)⁶. Quando um portador utiliza seu cartão para realizar uma compra, o estabelecimento recebe do credenciador o preço do bem ou serviço ("p") menos a taxa de desconto "m". O banco emissor paga ao credenciador "p" menos a tarifa de intercâmbio "a". Adicionalmente ao preço do bem "p", o banco emissor também recebe a tarifa do portador ("f"). Além dessas tarifas, é comum que tanto o credenciador quanto o banco emissor paguem uma taxa ao proprietário do esquema pelo uso da marca e por serviços da rede internacional. (BCB. Relatório sobre a Indústria de Cartões de Pagamentos, 2010).

3.2.1. Taxa de Intercâmbio

De todo o esquema visualizado, é importante entender um integrante em especial: a tarifa de intercâmbio. As bandeiras (que intermediam o mercado de dois lados) são quem determinam essa taxa que o banco emissor retém ao repassar o valor da compra para a credenciadora. Ela representa a maior parte da taxa de administração que a credenciadora cobra do lojista.

A taxa de intercâmbio tem como função, segundo uma justificativa econômica defendida pelos bancos emissores, equilibrar a demanda dos lojistas e dos clientes. Ou seja, se ela estiver alta, a taxa administrativa cobrada do lojista também

aumentará e isso faz com que o comerciante não queira aceitar cartão. Entretanto, se a tarifa estiver baixa, não vai ser tão conveniente para os bancos emitir cartões.

Conforme Verdier (2011), os agentes não estão de acordo com os pretextos econômicos da função das tarifas de intercâmbio. Para os lojistas, por exemplo, as taxas geram uma inflação artificial do custo de transacionar via cartões de pagamento. Eles discordam da alegação dos bancos de que elas se fazem necessárias para estimular compradores a comprar via cartão e não mais dinheiro.

Ou seja, o banco emissor e detentor da bandeira é beneficiado em qualquer cenário, então é interessante para ele fazer com que a bandeira eleve essa taxa, dessa forma, a credenciadora dele não teria problemas em pagar a mais - pois o dinheiro circularia dentro da mesma empresa ao passo que isso prejudica as outras credenciadoras que aceitam a determinada bandeira e precisam repassar esse valor elevadíssimo ao cliente, ainda tendo que ser acrescentadas outras taxas.

3.3. Burocracia por Max Weber

A palavra 'burocracia' é comumente associada a processos desnecessários, que não agregam de fato valor ao fim da atividade em questão. Na maioria das vezes é usada de forma pejorativa, porém esta palavra na verdade possui um conceito mais profundo.

O fenômeno da atividade burocrática iniciou, juntamente com o modo de produção de trabalho em escala e em sua divisão. Percebeu-se a necessidade de ter um padrão de produção e de alguns cuidados, que também foi preciso que se padronizasse, como a irrigação da água no campo e outras atividades que precisam de uma rotina para serem postas em prática, por exemplo. Porém, a teoria burocrática surge apenas ao final do século XVIII (TENÓRIO, 1981, p. 79).

Já no século XIX surge a burocracia como estrutura de poder hierarquizada, cujos indivíduos, os burocratas, participam no processo decisório da organização, sendo ela pública ou privada. Esse sistema burocrático de gestão se aproxima de três fenômenos distintos: estrutura de poder, sistema de gestão e grupo social (TENÓRIO, 1981, p. 80). Logo, a burocracia é uma forma organizada de realizar as atividades do governo, do Estado.

Max Weber, sociólogo alemão, designa como burocracia, “um quadro de funcionários que, organizados dentro de uma forma específica e submetidos a normas de conduta também específicas e determinadas, exercem a autoridade legal.” (OLIVEIRA, 1970, p.47). O autor também constrói o modelo ideal de burocracia a partir de elementos encontradas em burocracias feudais e capitalistas, por exemplo. Em seu trabalho “Ensaio de Sociologia”, o sociólogo alemão exemplifica esse modelo, fazendo um comparativo entre o tipo ideal de burocracia com uma forma real “historicamente específica”. Tenório aponta que:

O “tipo ideal” weberiano é exercitado com duas variáveis – a racionalidade e a irracionalidade, onde a racionalidade, segundo Weber, é também dependente de duas condições. Uma ação seria racional, em primeiro lugar, na medida em que fosse orientada para um objetivo claramente definido; e uma ação seria racional, em segundo lugar, quando os meios escolhidos e utilizados para atingir os objetivos propostos fossem os mais adequados para aquela racionalidade (TENÓRIO, 1981, p. 85)

Diante disso, para Max Weber, os critérios do “tipo ideal” de burocracia são:

- a) Tarefas orientadas por normas escritas;
- b) Sistematização da divisão do trabalho;
- c) Cargos estabelecidos de forma hierarquizada;
- d) Regras e normas técnicas fixadas para o desempenho de cada cargo;
- e) Seleção de pessoal feita através do sistema de mérito;
- f) Separação entre propriedade e administração;
- g) Necessidade de recursos livres de controles externos para garantir a liberdade da organização;
- h) Profissionalização dos participantes; e
- i) Previsibilidade do funcionamento ou comportamento dos seus membros.

Weber, portanto, desenvolve seu trabalho sobre três aspectos fundamentais que estão diretamente inter-relacionados e interdependentes, mas que devem ser levados em conta para melhor compreensão do conceito de burocracia. Os aspectos são os seguintes:

- a) aceitação da validação das ideias em que repousa a autoridade racional-legal;
- b) a organização necessária para o exercício da autoridade racional-legal; e
- c) o exercício da autoridade racional-legal no âmbito administrativo do tipo ideal que Weber chamou de burocracia (OLIVEIRA, 1970).

Fazendo uma avaliação, ao final de sua seção sobre burocracia na obra *“Ensaio de Sociologia”*, Max Weber ao fazer uma análise da racionalidade burocrática em vários setores, ao falar da Educação, afirma que

Naturalmente, a burocracia promove um modo de vida “racionalista”, mas o conceito de racionalismo possibilita uma ampla variedade de contextos. Geralmente, podemos dizer apenas que a burocratização de todo o domínio promove, de forma muito intensa, o desenvolvimento de uma “objetividade racional” e do tipo de personalidade do perito profissional. Isto tem ramificações de longo alcance [...] (WEBER, 1982, p. 277)

E ainda conclui, afirmando, que a “burocracia tem um caráter “racional”:
regras, meios, fins e objetivos que dominam sua posição.” (WEBER, 1982, p. 282)

4. Estudo de Caso

O presente capítulo se propõe a analisar, de forma individual, o contexto e a realidade da empresa Stone Pagamentos e, de forma qualitativa, observar se a mesma se enquadra ou não dentro das características de burocracia de Max Weber abordadas no capítulo anterior.

4.1 Histórico da Adquirente Stone Pagamentos

Com o fim da exclusividade das bandeiras em 2010, a Stone Pagamentos começou a ser idealizada, de acordo com seu *site* corporativo. No entanto, a mesma só saiu do papel em 2012, mais precisamente dia 22 de junho de 2012, conforme o vídeo postado pelo canal do youtube mesma, denominado ‘Manifesto’. Desde 2016

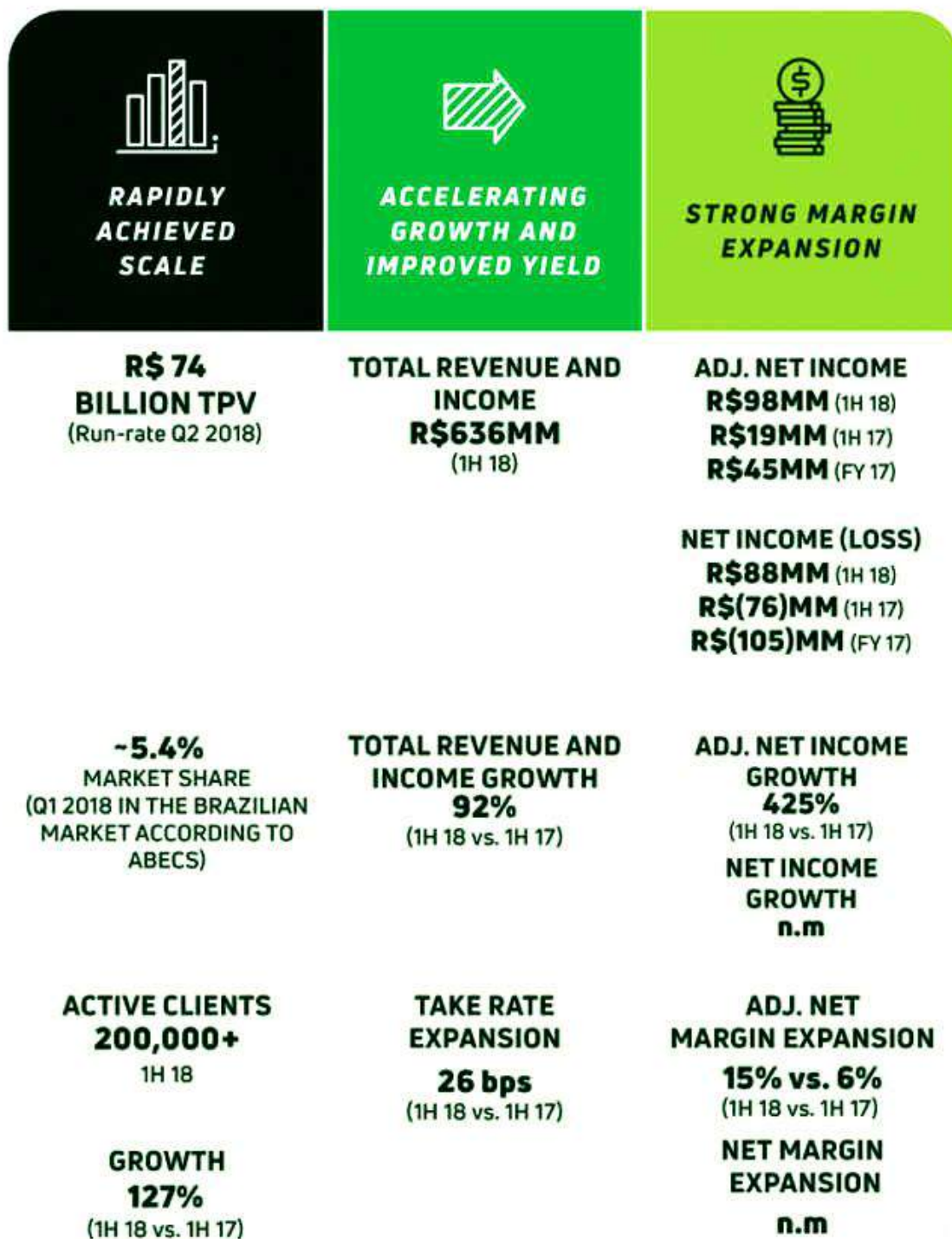
é a 4ª maior adquirente do Brasil e já em 2018, com apenas seis anos de existência, a empresa declara interesse em registro de IPO para a bolsa de valores Americana Nasdaq.

A Stone é a maior empresa do grupo Arpex, que hoje se intitula Stone co. e conta com outras empresas como a Mundipagg, Pagar.me, Cappta e Equals, todas envolvendo soluções de pagamentos. Segundo seu *site* corporativo, ela possui mais de 3.000 funcionários e polos comerciais e logísticos em todos os estados do Brasil, além de uma operação de vendas e logística terceirizada que ainda se faz necessária.

O grupo Stone co. divulgou alguns de seus principais números no momento em que pediu registro de IPO na Nasdaq:

Figura 4 – Principais números apresentados no documento do IPO

stone^{co.}



Fonte: A imagem consta no documento do IPO.

Está claro na sua página quais são as propostas de valor que a mesma pretende entregar ao cliente: tecnologia superior, operações (comerciais e

logísticas) rápidas e eficientes e atendimento 'diferenciado'. A empresa acredita que a diminuição das taxas é consequência de um mercado mais justo e equilibrado e possui um time denominado "Relações Institucionais", que tem como função representar a empresa em diversas comissões no Banco Central defendendo ações para a diminuição dos resquícios deixados pelo tempo de duopólio em que o mercado esteve.

A empresa se baseia em cinco valores, segundo seu *site* institucional, são eles:

- a) "Own it - Seja dono de suas escolhas. Não deixe a vida te levar, seja você protagonista do seu destino." - A empresa fomenta o que ela chama de espírito de dono, onde cada um deve possuir total responsabilidade sobre o impacto de cada atitude tomada na empresa como um todo.
- b) "No Bullshit - Não deixe que a burocracia atrapalhe seu resultado. Vá e conquiste." - Na Stone acreditam no mínimo de processos possíveis para que algo possa ser feito na empresa, isso traz mais agilidade e liberta a companhia de decisões não objetivas.
- c) "Team play - Se você quer ir rápido, vá sozinho. Se quer ir longe, vá em equipe." - Assim como na maioria das empresas, os funcionários são direcionados a pensar como um todo ao invés de pensar apenas em seus resultados individuais.
- d) "Live the ride - Viva a jornada. Aqui, acreditamos em um trabalho com propósito. Vivemos nossas missões." - A empresa diz que o funcionário deve se envolver com a empresa, seus resultados e propósitos de forma que vá além do mero profissionalismo.
- e) "The Reason - Para nós, o cliente não tem sempre razão. O cliente É a razão." - Todas as decisões e as mínimas atitudes devem ser em prol do melhor serviço para o cliente.

Dentre os cinco valores, o que melhor se relaciona ao presente estudo é o "No Bullshit", que diz respeito a toda e qualquer tentativa de desburocratização da companhia.

4.2 Análise do Ambiente da Stone Pagamentos Dentro do Conceito de Burocracia de Max Weber

A abordagem investigativa escolhida para o presente estudo foi a pesquisa qualitativa. Segundo Padanov e Freitas (2013), “os dados coletados nessas pesquisas são descritivos, retratando o maior número possível de elementos existentes na realidade estudada. Preocupa-se muito mais com o processo do que com o produto.”. Os instrumentos para tal abordagem se deram através de uma pesquisa exploratória, uma vez que a autora do presente estudo estava inserida no ambiente analisado e de uma análise documental, tendo em vista que a empresa expõe documentos contendo todos os seus números, resultados e características culturais internas em seu próprio site.

Considerando as características abordadas por Weber no capítulo anterior como essenciais para uma organização burocrática, buscar-se-á entender ponto a ponto como se dá a prática de cada um deles na Stone Pagamentos.

a) Tarefas orientadas por normas escritas:

Por sentir a falta de uma unificação em seus processos, informações e diferentes áreas, a companhia está com um movimento de padronização de fluxos, tanto dentro da companhia como dentro de grandes áreas da mesma, como o relacionamento com o cliente que possui diferentes células dentro dele. As metas das áreas não estavam casando entre si, ou seja, não demonstravam estar pretendendo chegar no mesmo lugar. Portanto, na medida em que a empresa está crescendo e a comunicação se distanciando, a criação de normas e regulamentos por escrito está se fazendo cada vez mais necessária.

No entanto, a empresa possui muitos canais de comunicação, sendo a maior parte deles em vídeo. Não se faz necessário na empresa atualmente uma comunicação estritamente escrita e formal, porém, de certa forma, todos são devidamente registrados.

Apesar de algumas das formas de registro terem sido adaptadas devido a distância cronológica e, portanto, tecnológica da época em que Weber publicou tal estudo e hoje em dia, pode-se concluir, contudo, que a empresa cumpre com os requisitos que a enquadram dentro dessa característica apresentada por ele.

b) Sistematização da divisão do trabalho:

Atualmente a empresa possui várias áreas distintas e, dentro delas, também existem subáreas onde muitas vezes cada colaborador dentro destas exerce uma atividade especializada. Essa é uma tendência que, com o crescimento da companhia, mais se torna nítida e necessária. Somente na área de Relacionamento com o Cliente, por exemplo, observa-se mais de 20 células distintas e especializadas em determinado assunto ou função, o que não era uma realidade há poucos anos atrás.

Apesar da empresa não trabalhar dentro de um sistema fabril, onde a divisão do trabalho é explicitamente técnica e específica, a mesma procura se dividir em áreas e, se necessário, subdividir as mesmas em células. O papel de cada um na empresa também é delimitado, sendo um movimento atual da companhia conseguir traçar metas individuais de acordo com a atividade específica cumprida pelo colaborador.

No entanto, um dos valores da empresa apresentados, o “Own It”, abre espaço para que, independente da sua função específica ou cargo, todos os funcionários, por terem “espírito de dono”, podem e devem interferir nas atividades que não os dizem respeito caso eles acreditem que tal intervenção será construtiva para a companhia. Mesmo com o crescimento e maior separação entre as atividades, este tipo de atitude ainda se faz presente no dia-a-dia.

Portanto, a tendência observada é que a companhia cada vez mais se aproxime do cumprimento total na característica em questão e, mesmo com certa subjetividade por não serem atividades fabris e pela cultura da empresa aprovar atitudes de interferência entre as áreas, já é possível afirmar que ela se enquadra nessa característica burocrática determinada por Weber.

c) Cargos estabelecidos de forma hierarquizada:

A empresa diz não acreditar necessariamente em autoridade e sim em experiências e ideias compartilhadas, dando aos cargos hierarquicamente mais altos menos responsabilidades, pois os líderes devem compartilhá-las com a sua equipe.

Isso é positivo quando, nos baseando na cultura da empresa de “espírito de dono”, todos possuem poder de influência sobre as decisões tomadas e conseguem observar de forma clara o seu envolvimento com os resultados da companhia. O fato também beneficia a companhia pois a idade média de seus funcionários e líderes é baixa, então dividir a responsabilidade do líder com a sua equipe como um todo diminui o risco e más decisões.

No entanto, foi observado que muitos funcionários se sentem desestimulados por não terem clareza sobre o andamento da sua carreira quando comparado a caminhos tradicionais seguidos pelo mercado. Também foi se tornando necessária, conforme o crescimento da companhia, a maior centralização da comunicação nos líderes das equipes, pois foi se tornando insustentável, dentro de uma empresa de mais de 3.000 funcionários, todos resolverem qualquer assunto diretamente com o presidente da mesma.

Atualmente a empresa não possui um sistema de cargos e salários estritamente delimitado, sendo isso ainda bastante subjetivo. Apesar de as pessoas terem uma ideia de hierarquia, isso ainda não é algo claro. Porém, a empresa vem investindo muito no desenho de trilhas claras de carreira e foi exponencial a sua mudança e evolução nesse sentido de poucos anos para cá.

Apesar da empresa não querer se tornar hierarquicamente rígida e continuar mantendo um canal de comunicação aberto entre todos da companhia independente do cargo, este desenho se torna cada vez mais necessário. Portanto, apesar da empresa ainda não se enquadrar totalmente dentro desta característica determinada por Weber, ela já sente a necessidade e caminha para se adaptar à mesma.

d) Regras e normas técnicas fixadas para o desempenho de cada cargo:

Se trata de um movimento da companhia padronizar cada vez mais as rotinas e os procedimentos. Apesar de a mesma procurar dar certa autonomia para os funcionários, evitando regras desnecessárias e *scripts*, é necessário que a empresa delimite um caminho a ser seguido e garanta que todos estejam alinhados.

Tal autonomia era muito forte e evidente quando a Stone estava em processo de construção. No momento em que há certa estabilização, o movimento é justamente o de padronizar rotinas e procedimentos. Para isso, foi criada uma área denominada 'performance e gestão', que visa padronizar e mensurar o desempenho de cada funcionário através de avaliações metódicas e periódicas.

O cumprimento da característica determinada por Weber em questão já está em total evidência na companhia, sendo atualmente um forte movimento dentro da mesma garantir que ela ocorra. Portanto, pode-se concluir que ela se enquadra dentro desta característica.

e) Seleção de pessoal feita através do sistema de mérito:

A área de performance garante que a meritocracia na qual a empresa diz acreditar e se ancorar para admitir novos funcionários, movimentar ou promover, seja melhor mensurada e, dessa forma, garantida. Essa área é responsável por realizar *feedbacks* 360 graus semestrais onde o desempenho do funcionário referente àquele semestre em questão. Nesse *feedback* a companhia se baseia para qualquer movimentação que vá fazer com o funcionário, inclusive respaldar demissões e promoções.

f) Separação entre propriedade e administração:

O CEO atual da empresa não foi um dos fundadores, onde os mesmos se encontram atualmente como membros do Conselho Executivo e essa decisão foi pautada no fato do CEO ser melhor preparado tecnicamente que os mesmos para gerir ou administrar uma grande empresa.

Assim sendo, observa-se que a empresa cumpre com a característica em questão determinada por Weber.

g) Necessidade de recursos livres de controles externos para garantir a liberdade da organização:

Apesar dos investidores, que são externos à organização, possuírem algum controle e poder de decisão sobre a mesma, o controle é majoritariamente interno, o que garante o cumprimento de tal característica determinada por Weber.

h) Profissionalização dos participantes:

A Stone prega que a formação de um funcionário da área em que ele desempenha sua função é irrelevante, sob o argumento que a empresa acredita mais em fatores comportamentais do que técnicos. No entanto, nos processos seletivos atuais da empresa, observa-se que o currículo tradicional com formações especializadas em determinada atividade é cada vez mais valorizado e essencial, exceto em áreas como o Relacionamento com o Cliente e o Comercial, que podem ser mais abrangentes nisso.

Ainda que a empresa dê muito valor a experiências e comportamentos paralelos à estrita formação curricular do funcionário, a mesma se encaminha para cada vez mais investir e contratar pessoas cada vez mais especializadas. Dessa maneira, pode-se concluir que ela busca se encaixar na característica em questão determinada por Weber.

i) Previsibilidade do comportamento do funcionamento:

A Stone Pagamentos por muito tempo esteve de acordo com o fato de ser uma empresa que não seguia normas ou regras a não ser que as mesmas fossem estritamente necessárias, portanto, não correspondia às expectativas do mercado com relação à sua previsibilidade. Tendo em vista o rápido crescimento que teve, o cenário se tornava completamente diferente dentro de um curto período de tempo e a estrutura e a maturidade da empresa não acompanhavam no mesmo ritmo.

Portanto, se faziam necessárias na época tentativas incessantes de tornar tudo mais ágil na companhia, com isso, acabavam sendo ignorados determinados procedimentos.

No entanto, atualmente, principalmente com a declaração de interesse de abertura de IPO na Nasdaq, a empresa busca processos mais estáveis e duradouros, que permitam passar credibilidade para seus investidores e funcionários.

A empresa ainda não se enquadra totalmente em tal característica determinada por Weber, mas já está buscando e investindo nisso e a tendência é que cada vez mais passe a se enquadrar, tendo em vista o momento em que a mesma se encontra.

5. Conclusão

A Stone Pagamentos iniciou suas atividades no ano de 2012 se auto intitulado uma empresa desburocratizada. Tratava-se de uma *start up* que buscava mais liberdade e autonomia e precisava de agilidade para se adaptar ao mercado em questão. Naquele momento, os fluxos e procedimentos padrões não eram seguidos ou respeitados também como reflexo da desorganização comum em empresas desse porte e ramo (tecnologia) e devido a não necessidade dos mesmos pelo tamanho da empresa.

No entanto, diferente da maioria das empresas com características similares, a Stone cresceu em um ritmo muito acelerado, o que tornou difícil para a mesma se adaptar imediatamente a tais mudanças decorrentes desse crescimento na medida em que elas iam se fazendo necessárias. Com a posição conquistada por ela hoje em dia, o mercado (tanto clientes quanto investidores) exige um grau de confiabilidade superior na mesma, então esta se vê obrigada a se burocratizar como forma de possibilitar decisões mais racionais e uma visão mais clara sobre a companhia.

É nítido que as características de burocratização adotadas por Weber, que estão sendo implementadas atualmente, possuem um cunho positivo para a organização. Elas permitem o crescimento sustentável da empresa, fazendo com que a mesma se blinde de fatores subjetivos e que escondem a racionalidade existente nos procedimentos.

Contudo, mesmo enxergando a importância dessa adaptação, a empresa ainda se prende ao conceito pejorativo da palavra ao dizer que os funcionários devem buscar se desburocratizar por completo, tal que as ditas 'burocracias desnecessárias' não se tratam de burocracias, considerando o conceito estudado por Weber, e sim procedimentos e regras que não agregam valor. O conceito de burocracia de Weber busca justamente racionalizar essas regras e procedimentos, de forma que, mesmo se tornando rígidos, os mesmos sejam de fato necessários para um resultado maior a frente ou para a proteção da companhia.

A expectativa é que conforme a empresa cresça e precise mostrar credibilidade, mais ela se torne mais burocrática conforme as características de Weber e isso deve ser considerado um fator positivo, auxiliando não só nos resultados mas também na cultura da empresa, que mesmo sem a intenção, está bastante atrelada a ele.

6. Referências Bibliográficas

BANCO CENTRAL DO BRASIL – BCB. **Relatório sobre a indústria de cartões de pagamentos.** Brasília, DF, 2010. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/htms/novaPaginaSPB/Relatorio_Cartoes.pdf. Acessado em: 19 dez. 2016.

_____. Resolução nº 4.282, de 4 de novembro de 2013. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/48841/Res_4282_v1_O.pdf>.

Balanço do setor 2017. **Associação Brasileira das Empresas de Cartões de Crédito e Serviços (ABECS).** Disponível em: <<http://www.abecs.org.br/indicadores-estudos>>. Acessado em 01 jul 2018.

BRASIL. Artigo 170. Constituição Federal de 1988.

_____. Lei nº 12.865, de 9 de outubro de 2013.

Brasil já é o segundo maior mercado de cartões no mundo. **Corporate CANALTECH.** Disponível em: <<http://corporate.canaltech.com.br/noticia/mercado>>. Acesso em 23 abr. 2018.

CARVALHO, M. V. R. **Aspectos jurídicos dos arranjos e das instituições de pagamento integrantes do sistema de pagamentos brasileiro.** In: Revista Jurídica Luso-Brasileira, Lisboa, v. 1, n. 5, p.959-1023, 2015.

CASTRO, H. G. de; CARVALHO, M. M. de; LAURINDO, F. J. B. **Aliança estratégica: um estudo de caso no setor de cartão de crédito.** XXXVI ENEGEP Fortaleza, CE, Brasil, 2006.

KOTLER, Philip. **Marketing 4.0** – moving from traditional to digital. Hoboken (Livro eletrônico). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2017.

Multiplicação de concorrentes pressiona grandes empresas de cartões no Brasil. **ÉPOCA Negócios**. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Economia/noticia/2017/05/multiplicacao-de-concorrentes-pressiona-grandes-empresas-de-cartoes-no-brasil.html>.

OLIVEIRA, Gercina Alves de. **A burocracia Weberiana e a administração federal brasileira**. In: Revista Administração pública, Rio de Janeiro, 4 (2): 47-74, jul. / dez. 1970.

Apresentação corporativa Cielo. Disponível em: <https://cielo.riweb.com.br/ShowApresentacao.aspx?IdApresentacao=+IdCtTVNn0GKjylj9q74uw==>>.

ROCHET, J. ; TIROLE, J. **Two-sided markets**: an overview. IDEI working paper, 2004.

RYSMAN, M. **The economics of two-sided markets**. Journal of Economic Perspectives, Nashville, TN, v. 23, n. 3, p.125–143, 2009.

SIDOTI, P. M.; DEVASAGAYAM, R. **Credit cards and college students**: Effect of materialism and risk attitude on misuse. The Marketing Management Journal, v. 20, n. 2, p. 64-79, 2010.

SISTEMA DE INFORMAÇÕES DO BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Museu de Valores do Banco Central**. Brasília, DF, 2017. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/htms/museu-espacos/GuiaMuseuModelo.pdf> Acesso em: 27 jan. 2017.

SILVEIRA, Luciano Vergelino. O marco regulatório e a concentração do mercado de credenciamento para aceitação de cartões de crédito no Brasil no período de 2010 a

2016. 2017. Dissertação de Mestrado – Instituto de Economia, UFRGS, Porto Alegre.

STONE BLOG. O universo dos pagamentos simplificado. Disponível em:<<https://blog.stone.com.br/historia-da-stone/#more-12524>>.

STONE SITE CORPORATIVO. Disponível em:<<https://www.stone.com.br/demonstracoes-financeiras/>>

TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Weber e a burocracia**. Disponível em:<<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/2328>> Acesso em: 03 jul. 2018.

THIRY-CHERQUES, H. **Pierre Bourdieu: A teoria na prática**. In: *Rev. Adm. Pública* [online]. 2006, vol.40, n.1, pp.27-53 p 31.

VERDIER, M. **Interchange fees in payment card systems**: a survey of the literature. *Journal of Economic Surveys*, Malden, MA, v. 25, p.273–297, 2011.

WEBER, Max. **Ensaio de Sociologia**. 5ª ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1982.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2ª. ed. Rio Grande do Sul: Universidade Feevale, 2013

Anexo



O universo dos pagamentos simplificado.



JEITO STONE

História, missão e cultura da Stone

6 de setembro de 2017 - por Guest Post - 3 Comments

A história da Stone começa antes mesmo de a empresa nascer há 5 anos. Ela herda um pouco da história dos nossos sócios-fundadores, que estão nesse negócio de pagamento há muito tempo. Acima de tudo, a história da Stone é uma história sobre como a gente se sacrificou—e ainda se sacrifica—pelo nosso cliente, o empreendedor.

Nascemos com o desejo de sermos protagonistas na transformação da indústria de pagamentos, lutando para evoluir um mercado arcaico e potencializar o nosso cliente, o empreendedor. Quer saber da onde esse desejo surgiu? Então, leia o texto abaixo:

História da Stone

O início: o sonho da aquisição

A Stone nasceu de um sonho antigo dos sócios-fundadores de construir um negócio próspero em um mercado arcaico e, naturalmente, ineficiente. Enquanto empreendedores, eles sofreram na pele a dor do mal serviço. E foi dessa dor que veio o sonho de criar um modelo de negócio diferente: **baseado em pessoas e em transformar tecnologia humana em resultados.**



Mineirinho: nosso primeiro cliente

Esse era um negócio impossível em um mercado de monopólio, dominado por grandes bancos. Sem concorrência, a qualidade do serviço era precária e cada vez taxas mais altas eram cobradas dos lojistas. Naquele momento, a gente viu o quão difícil é você ser a empresa que apoia o empreendedor e ser de verdade. Mas a gente sempre quis isso. Era o **sonho da aquisição**.

Com a abertura do mercado e o fim da exclusividade das bandeiras em 2010, a gente viu a oportunidade. A Stone surgiu como o propósito de fazer diferente, trazendo uma nova transparência e provendo as melhores soluções tecnológicas e inovações do mercado. Nascemos oficialmente em 2012, como uma adquirente brasileira e independente, com abordagem inovadora e total foco nos empreendedores.

O crescimento

Nos últimos 2 anos, crescemos 15x nossa equipe e quase 1.500x nosso portfólio de clientes. No ano de 2016, a gente deu o grande passo que foi a **aquisição de uma outra adquirente, com o dobro do nosso tamanho**. Foi um grande momento de exposição ao risco, sobretudo no que tange às pessoas. Não só quase dobramos de tamanho em gente, como foi um choque de cultura também. Era a hora de decidir o que podia ser negociado e do que não abríamos mão de jeito nenhum. Após a fusão&aquisição, nos tornamos a **quarta maior adquirente do país** e, no mesmo ano, iniciamos nossa estratégia de expansão.

Já fomos uma startup. Hoje, somos uma companhia de mais de 2000 pessoas, unidas por um **propósito claro: ser a opção que o mercado de pagamentos não oferece e potencializar o empreendedor brasileiro**.

Quem somos

Somos uma companhia baseada em **pessoas**, que buscam incansavelmente soluções que facilitem a vida do **empreendedor**. A capacidade de transformar tecnologia humana em resultado é o que nos torna únicos. Fruto do **DNA da figura do dono**, que se transmite nas várias pessoas que são sócias da companhia, somos uma empresa que realmente se importa, no sentido de ter empatia real com o empreendedor, justamente por ter vivido suas dores e necessidades na pele.

Somos um negócio muito simples de conectar empreendedores com o sistema bancário brasileiro de uma forma extremamente tecnológica e com um relacionamento humano muito forte por trás. Não conseguimos fazer diferente disso: tecnologia e humanidade. Esse é nosso jeito de ser, ágil e simples, prestando atenção no ser humano que está por trás.

Nossa missão

Acreditamos que criar produtos e conhecimentos que simplifiquem a vida do empreendedor dará a ele o poder de transformar o seu potencial em resultado. Por isso, nossa missão é **transformar a indústria de meios de pagamentos**, equilibrando melhor as forças entre lojistas e bancos, mudando a experiência de consumo e aumentando a produtividade dos nossos clientes.

(Conheça mais da nossa relação com os clientes [neste texto](#))



Nossa cultura

Somos diferentes por causa da nossa cultura, ela guia o nosso comportamento. Temos um propósito muito claro e é por ele que **acordamos todos os dias brigando por um mercado mais justo, ajudando os nossos clientes a crescer e fazendo deles parte da nossa família.**

Apesar de não sermos mais uma startup, seguimos com uma cultura de inovação e tomada de risco; e com o nosso propósito de transformar a forma como o empreendedorismo é visto e feito no país. (Conheça mais da nossa cultura [aqui](#))

Nosso jeito de agir pode ser resumido nos nossos 5 valores principais:

OWN IT

Seja dono de suas escolhas. Não deixe a vida te levar, seja você protagonista do seu destino.

NO BULLSHIT

Não deixe que a burocracia atrapalhe seu resultado. Vá e conquiste.

TEAMPLAY

Se você quer ir rápido, vá sozinho. Se quer ir longe, vá em equipe.

LIVE THE RIDE

Viva a jornada. Aqui, acreditamos em um trabalho com propósito. Vivemos nossas missões.

THE REASON

Para nós, o cliente não tem sempre razão. O cliente É a razão.



Nosso dia a dia

Estamos crescendo em um ritmo forte e, com isso, oferecemos um ambiente colaborativo, inovador, cheio de desafios e com a possibilidade de participar da construção das nossas áreas e empresas.

Nosso dia a dia? Você vai **ultrapassar os seus limites, aprender muito e mudar a vida do empreendedor brasileiro**. Vamos transformar o seu potencial em potência.



Nossas pessoas

A Stone é formada por **jovens empreendedores e inconformados, os fora da curva**. Somos apaixonados pelo que fazemos—e pelo cliente, e focados em resultados. Nós queremos ser os melhores no que fazemos e, por isso, queremos gente melhor do que a gente. Buscamos pessoas com **inteligência, energia e integridade**. E, no Recruta, olhamos um quarto fator: o DNA impossível, ou seja, resiliência e força de vontade.



Nosso sonho

Queremos nos tornar os melhores em atendimento e serviços ao cliente, criando uma experiência de entrega, de venda e de relacionamento bastante diferente, em que sejamos parceiro do lojista.

Ao mesmo tempo, queremos ser o melhor lugar para desenvolver gente boa. Somos uma **fábrica de esticar pessoas, transformando potencial em potência.**

Aqui não tem emprego. Tem um sonho claro e gigante: queremos mudar o mercado, o país e o mundo. Alguns dizem que isso é impossível. Então prazer, **nós somos o impossível.**

E você, quer ser o impossível com a gente? Conheça nosso maior processo seletivo, o **Recruta Stone**, [aqui](#).

por Carol Lafuente