

Cartões private label: modelo de negócio e cadeia de valor

Gustavo Melo da Costa
Marcio Rocha Gonçalves
Marco Antonio da Silveira Santos
Newton de Souza Lima Junior



MBA Executivo Internacional Turma 34



Estudo do modelo de negócio

Quais as principais variáveis envolvidas nos processos decisórios de acordos entre varejo e instituição financeira para viabilizar o modelo de negócio de cartões “Private Label”?

Um bom modelo de negócios responde as perguntas de Peter Drucker:

- Quem é o cliente?
- O que ele valoriza?

E responder também às perguntas que um bom gerente faz:

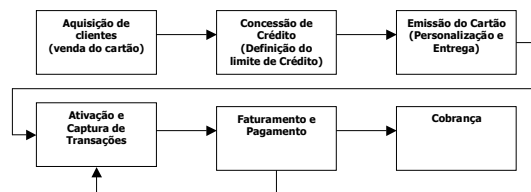
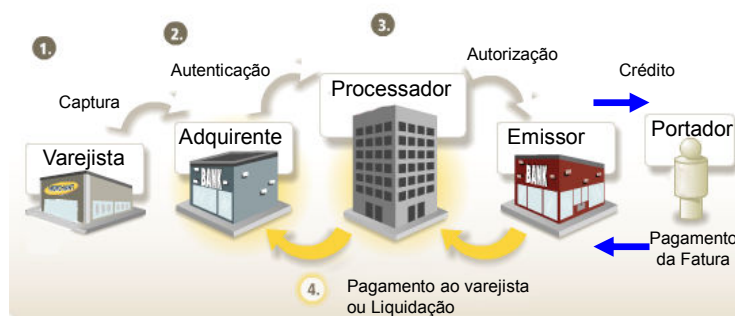
- Como fazemos dinheiro neste negócio?
- Qual é a lógica econômica que explica como entregamos valor ao cliente a um custo adequado?

Evolução Private Label

Produto marca própria



Cartão de crédito



Objetivo e Metodologia

Este estudo tem caráter exploratório, e visa ampliar o conhecimento existente sobre modelos de parcerias em cartões Private Label e analisá-los a partir de um referencial teórico.

Utilizamos pesquisas exploratórias por meio de estudo de caso, entrevistas com especialistas e análise de documentos.

Estudamos a aplicação dos conceitos de coopetição (**Nalebuff** e **Brandenburguer**) e mercado de dois lados (**Roson**, **Rochet** e **Tirole**, **Evans** e **Schmalensee**) a um problema real, com associações entre teoria e prática.

Algumas questões relacionadas ao mercado de pagamento com cartões

- O que leva o portador a preferir utilizar seus cartões como meio de pagamento?
- Que razão faz com que os fornecedores aceitem os cartões como meio de pagamento?
- Quem teve a necessidade e surgiu em primeiro lugar?
- O que tornou este mercado tão atraente para os dois grupos distintos de clientes? Qual o valor percebido por ambos os lados ao utilizar o cartão como meio de pagamento?



A teoria do “mercado de dois lados” auxilia a compreender melhor a dinâmica do mercado de meios de pagamento com cartão

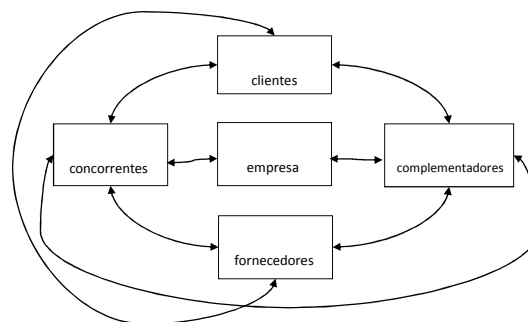
O que é coopetição ?

Em apoio à idéia de que as interações entre as empresas não representam necessariamente uma ameaça à lucratividade, **BRANDENBURGUER** e **NALEBUFF** sugerem que as organizações estão em algum tempo competindo e, em outros, cooperando com outras organizações (jogadores) em sua indústria.

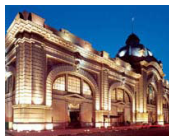
Um jogador é complementar em relação à empresa se os clientes valorizam mais o produto ofertado pela empresa quando os clientes também possuem o produto (complemento) desse outro jogador. Ou seja, um produto é mais valorizado com o seu complemento do que sem esse complemento.

Tanto cooperação e competição são aspectos necessários e desejáveis em uma estratégia de negócios e que agregam ao avaliar as oportunidades que cada força no modelo tradicional de **PORTER** representa.

De maneira geral, aumentar o valor (cooperar) e dividi-lo (competir) são movimentos simultâneos e contínuos durante todo o jogo e tendências para cooperar ou competir serão significativamente diferentes, ou seja, *“é cooperação quando fornecedores, organizações e consumidores juntam-se para criar valor. Mas, quando é preciso dividir o mercado, isto é competição”*



Um mercado é considerado de dois lados se, a qualquer momento...



2. Uma entidade intermediária internaliza a interdependência criada entre os grupos



1. Houver dois grupos distintos de "clientes"



3. Há um efeito de rede onde o valor obtido por um grupo aumenta com o incremento do número de clientes do outro grupo

A teoria do M2L proporciona uma nova maneira de ver o mercado de cartões de pagamento...

De um lado temos um grupo bem definido de compradores, dispostos a utilizar seus cartões em compras



De outro, uma classe distinta de fornecedores, dispostos a aceitar este meio de pagamento.



Quanto maior o número de portadores de cartões, mais lojas se dispõem a aceitá-los. Da mesma forma, quanto mais lojas aceitam cartões, mais pessoas se interessam.

Valor Percebido pelo Portador e Lojista: as partes tem a sua disposição um instrumento de pagamento eficiente e seguro

- Conforto e rapidez na transação;
- Aumento do prazo de pagamento, com possibilidade de financiamento;
- Possibilidade de pagar várias contas em uma vez.



- Redução de riscos com inadimplência e fraude;
- Automação comercial com melhoria da gestão;
- Redução de manuseio e controle de papéis.

De acordo com o Banco Central, o custo de um pagamento eletrônico representa entre 1/3 a 1/2 do custo de um pagamento em papel.

Conclusão: para se ter sucesso é preciso criar estratégias que produzam efeitos positivos para as duas partes envolvidas

- Manutenção do equilíbrio do valor percebido por cada um dos lados, onde o preço aplicado a cada lado é apenas mais um dos componentes desta equação;
- Maior foco na avaliação da elasticidade da demanda e menor ênfase no custo marginal de oferta de serviços;

Ações decorrentes da análise isolada de um dos lados pode levar ao desequilíbrio da plataforma e perda de valor para a sociedade

Modelos

Dentro do conceito de parceria, identificamos três modelos de negócio Private Label:

In-house: aquisição, administração e concessão no varejista

Terceirizado: aquisição varejo / administração e crédito -banco

Joint-venture: nova empresa com compartilhamento de resultados

Na escolha do modelo, varejista e instituição financeira devem considerar qual o objetivo da parceria:

- 1- meio para alavancar vendas (não há expectativa de geração de resultados financeiros) ou
- 2- unidade de negócio auto-suficiente (deve gerar resultado financeiro).

Benefícios esperados

Instituições financeiras:

- Aquisição de clientes pessoa física a um custo mais baixo.
- Redução de custos na concessão de crédito (análise ocorre 1 vez).
- Venda cruzada.

Varejo:

- Aumento de receita de vendas
- Redução de risco de crédito
- Aumento de recompra:
- CRM: conhecimento dos hábitos de consumo
- Redução de custos na concessão de crédito.

Parceria Shell Credicard

- Utilizado no contexto do trabalho para exemplificar a teoria de **Magretta** que diz que um bom modelo de negócio não é suficiente para uma boa performance;
- Parceria lançada em Maio de 2008 com intuito de vender 1MM de cartões em três anos e que seis meses após o lançamento quase acabou por interesses divergentes (análise de crédito) entre os parceiros;
- Este case exemplifica bem o que **Bengtsson e Kock** definem como “coopetição”: quando duas firmas operam em situações de aliança estratégica. Os relacionamentos “coopetitivos” são complexos por que consistem em duas lógicas de interação diferentes, de um lado hostilidade e interesses conflitantes e, de outro, propósitos comuns;
- No “case” os interesses conflitantes impediram que as empresas atingissem seus objetivos.

Análise de Crédito



- Custo conta acima do esperado
- Prospects fora do target
- Atrito com parceiro



- Qtde cartões abaixo do esperado
- Atrito com clientes e rede de postos
- Retorno financeiro abaixo do target

Resultado

- Shell e Citi descontentes com o resultado rediscutem os termos da Parceria revendo o contrato;
- Citi aceita vender os cartões através de seus canais de distribuição a um custo maior do que o esperado;
- Shell aceita um número bem menor de cartões vendidos anualmente assim como uma remuneração menos por cartão emitido;
- Consumidor insatisfeito por haver sido negado;
- Revendedor Shell perdeu a confiança no projeto em virtude dos atritos e dificuldades dos clientes em receberem os cartões;
- Citi comercializa um cartão de parceria em seu database que deveria ser reservado para cartões clássicos (que não envolvem parcerias);
- Este case exemplifica bem a questão do conflito típico entre varejo e bancos no que se refere a análise de crédito e aprovação de clientes.

Segundo Freitas...

Existem diversas oportunidades no setor, considerando uma atuação legislativa e reguladora para o setor:

- i) definir um órgão regulador, responsável por monitorar, coibir abusos e editar normas que impeçam práticas anti-competitivas e garantam a eficiência no setor;
- ii) elaborar lei proibindo cláusulas de exclusividade em contratos entre a bandeira e a credenciadora. Alternativamente, a atuação parlamentar pode ser feita por meio de abertura de representação junto à Secretaria de Direito Econômico para avaliar se tais contratos não prejudicam a livre concorrência;
- iii) elaborar lei que dê poder ao órgão regulador de obrigar a indústria a compartilhar a infra-estrutura de processamento e captura de informações e de estabelecer regras referentes ao aluguel cobrado pelo uso dessa infra-estrutura;
- iv) aprovar matérias como o PLS no 213, de 2007, em tramitação, que propõe permitir a cobrança de preços diferenciados para transações com cartão e à vista.

O Que aconteceu em outros países...

Com a quebra do monopólio...

- ITÁLIA: Baixa da taxa de desconto e aumento de credenciadoras
- HOLANDA: Baixa das taxas de descontos
- CHILE: Baixa das taxas de desconto

E no Brasil...

- Caso Redecard/Visanet: não é única credenciadora, mas não tem competição em função de alto custo de infra-estrutura



Conclusão com o Brasil:

As questões de quebra de monopólio serão inócuas se não houver regulamentação para compartilhamento de infra-estrutura;

Conclusões e Considerações Finais

PRIVATE LABEL apresenta boas perspectivas

- O mercado cresce consistentemente...
- É oportunidade para os pequenos;
- Após quebra de monopólio, pode ser oportunidade para grandes financeiras e processadoras (novos entrantes);
- É oportuno para gestão de crédito;
 - mas varia de acordo com o modelo, gerando dificuldade na implementação em função da divergência de interesses entre os varejistas e os gestores do crédito;
- Classe baixa: oportunidade para inclusão no mercado de crédito;

Obrigado !