

DOI: <http://dx.doi.org/10.12660/gvcasosv6n1c1>

CARTÕES MAIS FÁCIL 'Mais Fácil' Cards

DANIEL D'ANDREA – dandrea_daniel@yahoo.com.br

Universidade Presbiteriana Mackenzie – São Paulo, SP, Brasil

DIMÁRIA SILVA E MEIRELLES – dimaria.meirelles@mackenzie.br

Universidade Presbiteriana Mackenzie – São Paulo, SP, Brasil

Submissão: 03/06/2015 | Aprovação: 03/02/2016

Resumo

A administradora de cartões Mais Fácil surgiu apoiada no negócio de supermercados de seus acionistas, provendo crédito por meio de um cartão de crédito do tipo *private label*. Com o passar do tempo, permitiu que esses cartões também pudessem ser utilizados em outros estabelecimentos, nas praças em que seus varejos operavam. Após sete anos no mercado, a empresa precisa decidir se adere a uma bandeira de crédito, permitindo que os cartões sejam utilizados em todo o Brasil e aceitos em milhares de estabelecimentos, o que lhe abrirá grandes oportunidades de expansão mas exigirá mais capital e agregará novos custos à operação, ou se permanece como um cartão regional.

Palavras-chave: cartão de crédito, estratégia, modelo de negócio, recursos, vantagem competitiva.

Abstract

Mais Fácil is a credit card issuer that was conceived with the aim of serving the supermarket business interests of its own shareholders. Operating initially as a private label credit card, over time it became a regional credit card, accepted by local retailers. With seven years in the market, Mais Fácil faces the decision of whether to adhere to a credit card flag, which will allow its cards to be used throughout Brazil but will also demand new resources and capabilities, or remain as a regional company, consolidating its established business.

Keywords: credit card, strategy, business model, resources, competitive advantage.

O surgimento da Mais Fácil

Pablo e Gustavo se conheceram nos anos 1990, quando cursavam a faculdade de ciências da computação em Belo Horizonte (MG), e, em pouco tempo, se tornaram grandes amigos. Em 2007, Gustavo retornou a Três Corações para assumir o negócio fundado por seu pai, a rede de supermercados GF. Com 30 anos de atuação, 12 lojas espalhadas por seis cidades da região e um faturamento anual superior a R\$ 300 milhões, a rede GF havia se tornado uma referência no varejo do sul de Minas, e o fundador da empresa acreditava que havia chegado a hora de passar o bastão para alguém mais jovem, com novas ideias e visões.

Um ano depois, motivados pelo bom desempenho da economia brasileira e pelo aumento do poder de consumo da classe C, que ainda contava com uma grande parcela de pessoas “desbancarizadas” e que necessitavam de crédito para consumo, Gustavo e seu pai entenderam que poderia ser um bom negócio se tivessem um cartão de crédito próprio, do tipo *private label*, para uso exclusivo nas lojas dos Supermercados GF. O raciocínio era simples: por que não financiar clientes frequentes dos supermercados e com restrições de acesso ao crédito? Isso representaria mais vendas

e também um ganho financeiro advindo das anuidades e dos juros que os clientes eventualmente pagariam. Além disso, funcionaria como uma ferramenta de fidelização de clientes.

No entanto, Gustavo não tinha como se dedicar ao dia a dia da operação do varejo e, ao mesmo tempo, estruturar um negócio totalmente novo e que ele pouco conhecia e entendia. Gustavo, então, lembrou-se de Pablo, seu amigo, que pensava em trocar a carreira de executivo pela de empreendedor. Convite feito, Pablo ponderou que essa seria a oportunidade ideal de conciliar a dedicação a um negócio próprio com uma qualidade de vida melhor para a família em uma cidade do interior. Em menos de três semanas, Pablo e sua esposa já estavam morando em Três Corações, com a missão de criar do zero uma administradora de cartões de crédito, a Mais Fácil, da qual ele se tornara também sócio. Apesar de serem sócios, Pablo seria quem se encarregaria da administração do negócio, e as decisões mais importantes seriam tomadas em conjunto pelos dois amigos.

O início da operação

Private label

Em três meses, Pablo colocou em pé a operação, com o lançamento do cartão de crédito Mais Fácil. Era um cartão do tipo *private label*, ou seja, um cartão que oferecia funcionalidades parecidas com as de um cartão de crédito normal, como prazo para pagamento, possibilidade de pagamento mínimo, financiamento da fatura, cobrança de anuidade, entre outras, mas com a diferença principal de ser para uso exclusivo nos supermercados da família de Gustavo.

No início, a operação contava com apenas mais duas pessoas além de Pablo, e todo o esforço comercial para venda do cartão era feito dentro das lojas dos Supermercados GF. Apesar de o varejo e a administradora serem empresas constituídas separadamente, havia uma grande simbiose entre as duas operações, tendo a própria administradora seu escritório em uma das filiais da rede.

Dessa forma, a Mais Fácil tinha a rede de Supermercados GF (e seus donos) como sua sócia e principal parceira.

Open private

Rapidamente, o Cartão Mais Fácil conquistou uma parcela significativa dos clientes habituais dos Supermercados GF. No entanto, o uso do cartão continuava restrito aos estabelecimentos desses supermercados, e, para que o produto se tornasse mais atrativo para novos clientes e também para os atuais, a administradora resolveu, em 2009, credenciar outros estabelecimentos nas cidades da região para que aceitassem os cartões Mais Fácil. Obviamente, supermercados concorrentes não foram credenciados. Dessa forma, os cartões podiam, então, ser usados na rede GF e também em outros estabelecimentos de comércio e serviço na região, tais como farmácias, postos de gasolina, restaurantes e lojas de vestuário.

Iniciava-se, assim, um novo tipo de operação, conhecida no mercado como *open private*: um cartão *private label*, mas que também é aceito em uma rede restrita e local de estabelecimentos comerciais.

Se, por um lado, a empresa conquistou novos clientes, aumentou o valor médio de suas vendas (mais locais disponíveis para que os clientes fizessem compras) e teve acesso a novas fontes de receita (cobrança da taxa comercial dos novos estabelecimentos e antecipação de recebíveis das vendas mediante a cobrança de uma taxa de desconto), por outro lado, novos custos também surgiram: custos de credenciamento e relacionamento com os estabelecimentos, investimento nas maquinetas de captura de transações (*POS*) e custos de liquidação financeira aos estabelecimentos. Além disso, os riscos relacionados à concessão de crédito também aumentaram.

O Anexo 1 ilustra um cartão da Mais Fácil.

Passados sete anos desde sua fundação, Pablo e Gustavo se encontravam diante de um dilema: manter o negócio da Mais Fácil restrito aos clientes dos Supermercados GF e de alguns poucos estabelecimentos nas áreas em que operavam, ou mudar seu modelo de negócio e “embandeirar” os cartões, possibilitando a entrada em novos mercados, mas trazendo também novos desafios? Os sócios precisavam tomar uma decisão rápida, antes do final daquele ano, uma vez que temiam que outros concorrentes com operações semelhantes pudessem se antecipar a eles.

A dinâmica do negócio da Mais Fácil

A Mais Fácil operava três produtos: cartões de crédito do tipo *open private*; cartões do tipo convênio, que é uma modalidade oferecida por empresas aos seus funcionários em substituição aos adiantamentos de salário, conhecidos como “vales”; e cartões alimentação e refeição, que as empresas oferecem aos seus funcionários como um benefício e que contam com uma contrapartida fiscal dada pelo governo como incentivo às empresas que os adotam. Importante ressaltar que, enquanto no cartão de crédito *open private* o cliente da Mais Fácil é também o usuário do cartão, no caso das modalidades convênio e refeição/alimentação, o cliente é a empresa que oferece o benefício aos seus funcionários, estes, sim, apenas usuários dos produtos.

Indicadores do negócio

A Mais Fácil contava com mais de 50 mil cartões emitidos, estando em média um terço deles ativo em determinado mês, ou seja, realizando algum tipo de transação. O valor médio das faturas era de cerca de R\$ 400 por mês. Um dos diferenciais do produto era sua alta taxa de aprovação de crédito, muito acima da média praticada pelo mercado de bancos e financeiras. Em meados de 2015, a Mais Fácil contava com uma estrutura de 25 funcionários.

Um outro tipo de cliente da Mais Fácil eram os estabelecimentos comerciais que aceitavam seus cartões, naquele momento contando em torno de 200.

O Anexo 2 apresenta a evolução das vendas e da base de clientes da Mais Fácil.

Apesar de ter três produtos em seu portfólio, o cartão de crédito era de longe o mais relevante, representando mais de 80% das vendas (giro financeiro) de aproximadamente R\$ 35 milhões anuais. Convém lembrar que a receita de uma administradora vem dos serviços de intermediação financeira prestados, uma vez que os cartões são apenas o meio de pagamento ao vendedor. Dessa forma, apenas aproximadamente 5% da receita total “vira” receita de intermediação para a administradora, da qual ela precisa retirar suas despesas, custos e margens de lucro. Os principais vetores para aumento de faturamento são, portanto, aumento do uso dos cartões (mais cartões na praça ou maior número de transações por cartão) e incremento do valor médio de cada transação.

Uma administradora de cartões de crédito leva geralmente dois ou três anos para começar a operar no positivo, uma vez que, pelas características de seu negócio de concessão de crédito, é necessário um grande capital de giro inicial para que a operação possa decolar. Além dos custos iniciais de emissão de cartão e outros, deve-se considerar que, como a administradora financia seus clientes (por meio de parcelamentos ou cobrança de juros nas compras à vista e não pagas), ela precisa pagar (os estabelecimentos) antes de receber (dos clientes). Assim, num primeiro momento, quanto mais clientes a administradora tiver, de mais capital de giro precisará.

Com a Mais Fácil não foi diferente, e sua operação passou a ser positiva apenas após mais de dois anos de seu lançamento.

Pablo sabia que, caso decidissem “embandeirar” o cartão, algumas questões importantes precisariam ser endereçadas. Nas conversas com o sócio, Pablo ponderava: "Gustavo, se optarmos por utilizar uma bandeira, precisaremos de mais fundos para essa expansão, pois teremos que investir em tecnologia, publicidade etc. Além disso, com a possibilidade de uso do cartão em

qualquer estabelecimento, nosso volume financeiro transacionado aumentará, o que nos exigirá ainda mais recursos financeiros”. Gustavo concordava e acrescentava: “E também teremos novos clientes, com um perfil de uso do crédito que não conhecemos bem, e por isso precisaremos ser cautelosos”. Adicionalmente, dizia Pablo: “É provável que também precisemos de novos parceiros de infraestrutura, uma vez que o uso de uma bandeira exige uma operação mais robusta, e não sei se o que temos hoje será suficiente para isso”.

O Anexo 3 descreve o modelo de operação da Mais Fácil, enquanto o Anexo 4 exemplifica como se comporta o caixa de uma administradora em seus primeiros anos de vida.

O modelo de operação da indústria de cartões de crédito

A indústria de cartões de pagamento é o típico caso de um mercado de dois lados ou multilateral, em que é necessário haver, de um lado, uma grande massa de clientes portadores de cartões e, de outro, e ao mesmo tempo, um grande número de estabelecimentos comerciais e de serviços que aceitam tais cartões. Assim, mercados multilaterais unem dois ou mais grupos distintos ou interdependentes de consumidores (Osterwaldert & Pigneur, 2010). Por isso, necessita de grandes investimentos para a criação dessa massa crítica, precisando equilibrar financeiramente essa plataforma de alguma maneira (em muitos casos, por meio da existência de subsídios para um dos lados).

De modo geral, podemos dizer que são cinco os atores dessa indústria: as bandeiras, os emissores, os adquirentes, os portadores de cartões e os estabelecimentos que os aceitam.

Simplificadamente, esses atores têm os seguintes papéis:

Bandeira: é o instituidor do arranjo de pagamentos (o modelo de operação do negócio). É o elo entre os emissores/portadores de cartões e os adquirentes/estabelecimentos, funcionando como um grande árbitro das operações. É a bandeira que define as principais regras e políticas de operação. A principal fonte de receita da bandeira é um valor cobrado (do emissor) a cada transação. As mais conhecidas mundialmente são Visa, Mastercard, Amex e Diners Club, mas existem muitas outras marcas locais e regionais. Em operações do tipo *private label* ou *open private*, a bandeira, o emissor e o adquirente geralmente são a mesma instituição.

Emissor: é a empresa que concede o crédito e emite o cartão aos clientes. É ela que toma o risco da operação e, por isso mesmo, fica com a maior parte das receitas, cobradas dos portadores dos cartões por meio de anuidades, encargos e juros de rolagem de financiamentos, além de outras taxas. Um percentual do valor da transação também fica com o emissor. Esse valor é conhecido como taxa de intercâmbio.

Adquirente: é a empresa que recebe da bandeira a licença para credenciar estabelecimentos que aceitarão os cartões daquela bandeira, para “capturar” essas transações (por meio das maquinetas) e para realizar a liquidação financeira junto aos estabelecimentos. A operação do adquirente não tem risco envolvido. Suas principais fontes de receita são a taxa de administração comercial (percentual sobre o valor da transação cobrado do estabelecimento) e a taxa de antecipação de recebíveis, uma vez que, normalmente, o pagamento ao estabelecimento se dá em torno de 30 dias após a compra. No Brasil, os dois principais adquirentes que atuam no mercado são Cielo e Rede.

Portadores de cartões: são os usuários/clientes que possuem a linha de crédito concedida pelo emissor e que, por meio de um cartão, podem fazer compras na rede de estabelecimentos credenciada. Todas as compras são pagas em uma data fixa no mês. Existe a possibilidade de não pagamento dos gastos totais ou parciais. Entretanto, nesse caso, incorre-se no pagamento de juros.

Estabelecimentos: são as empresas que comercializam produtos/bens ou prestam serviços e que aceitam os cartões de crédito como meio de pagamento.

Ao “embandeirar” seu cartão, a Mais Fácil passaria a operar em um novo modelo de negócio, de que todos os *players* típicos da indústria de cartões fariam parte. Assim, se, por um lado, a proposta de valor aos clientes ficaria mais atrativa, por outro, ela passaria a depender de outros participantes da indústria e veria sua autonomia cerceada. Adicionalmente, sua arquitetura de valor também seria alterada, e a Mais Fácil passaria a ter a novos parceiros.

O Anexo 5 descreve o papel de cada um desses atores e sua inter-relação.

Novas regras do Banco Central para operações do tipo *open private*

No final de 2013, o governo brasileiro promulgou a Lei n. 12.865 (2013), buscando regulamentar o mercado formado pelos arranjos e instituições de pagamento. Por meio dessa lei e das resoluções e circulares derivadas dela, o Banco Central passou a ser o regulador, o vigilante e o supervisor desse segmento. Com isso, buscava trazer: i) mais eficiência ao mercado, pela entrada de novos atores, mais investimentos e maior qualidade e diversificação dos produtos oferecidos; ii) segurança jurídica ao setor; iii) nivelamento regulatório, ao propor regras análogas às previstas para instituições financeiras participantes do Sistema Financeiro Nacional, como os requerimentos para autorização de funcionamento; e iv) regulação proporcional aos riscos de crédito, operacional e de liquidez, por meio da implantação de estruturas de governança e requerimentos de capital social mínimo e de capital prudencial para cobrir eventuais perdas, entre outras obrigações.

Ficariam apenas fora do escopo da regulamentação do Banco Central as operações do tipo *private label* (com uso restrito aos estabelecimentos do próprio emissor) ou operações com giro financeiro muito baixo. Todos os arranjos de pagamento e as instituições de pagamento ligadas a esses arranjos teriam necessariamente que se enquadrar na lei.

A Mais Fácil, sendo uma administradora de cartões de crédito, se incluía na nova regulamentação, uma vez que, ao operar como *open private*, se caracterizava tanto como um arranjo de pagamentos quanto como uma instituição de pagamento, pois fazia a emissão dos cartões, o credenciamento dos estabelecimentos que o aceitavam e a liquidação financeira das operações.

Por isso, se quisesse se enquadrar na nova regulamentação, a Mais Fácil deveria seguir uma série de regras de governança no que tangia aos riscos operacionais, de crédito e de liquidez. Deveria também disponibilizar relatórios periodicamente ao regulador, além de, entre outras coisas, possuir capital social mínimo de R\$ 2 milhões.

O dilema de negócio

A Mais Fácil, administradora de cartões de crédito fundada em 2008 no Sul de Minas, passava, em meados de 2015, por um momento crucial em sua história, precisando decidir se: i) continuava operando no modelo do tipo *open private* e que pressupunha, devido à nova regulamentação, que ela se enquadrasse em uma série de exigências determinadas pelo Banco Central; ii) se voltava a ser uma operação *private label* pura como já havia sido anteriormente, uma vez que, dessa forma, estaria livre das exigências do Banco Central e não sofreria um impacto significativo em seu negócio, pois a grande maioria de sua receita ainda era gerada nos estabelecimentos da própria rede de Supermercados GF; ou iii) se aproveitava as mudanças de regras e partia para voos mais altos, passando a utilizar uma bandeira de renome em seus cartões (“embandeiramento”), o que possibilitaria uma aceitação ampla em todo o Brasil, uma melhor proposta de valor para seus clientes, mas também custos e exigências financeiras e legais que, naquele momento, ela não tinha.

O desejo natural dos sócios Pablo e Gustavo era expandir a operação, levando a Mais Fácil para novas praças e conquistando um número maior de clientes. No entanto, as mudanças necessárias no modelo de negócio, a necessidade de mais capital, o fato de ter que assumir mais riscos e a perda de parte do poder de decisão sobre a cadeia de valor faziam com que essa não fosse uma decisão

óbvia. Como fator complicador adicional, a nova regulamentação do Banco Central impunha aos participantes da indústria uma série de obrigação e regras mais estritas no que dizia respeito às operações.

Questão

De acordo com o cenário exposto no caso, a Mais Fácil tinha três caminhos possíveis: a) manter-se como uma operação do tipo *open private*; b) voltar a ser uma operação *private label* pura; ou c) “embandeirar” o cartão.

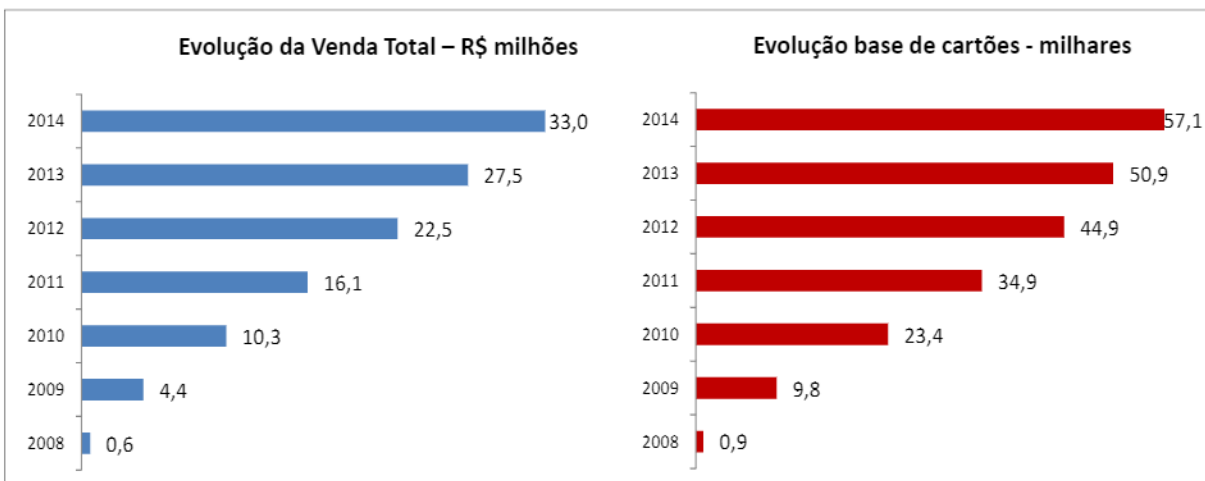
Neste contexto, se você estivesse na pele dos sócios Pablo e Gustavo, que decisão tomaria? Explique mostrando como se daria a criação, captura e apropriação de valor para a alternativa escolhida, deixando claras suas implicações e seus principais elementos. Justifique sua decisão utilizando a teoria de modelos de negócios. Ao responder, considere quais recursos e capacidades seriam necessários à Mais Fácil para a implantação da opção escolhida, como ficaria seu posicionamento no mercado diante dos demais *players* (concorrentes, fornecedores e clientes) e se seria preciso realizar mudanças em sua estrutura organizacional.

O Anexo 6 apresenta alguns indicadores selecionados de mercado.

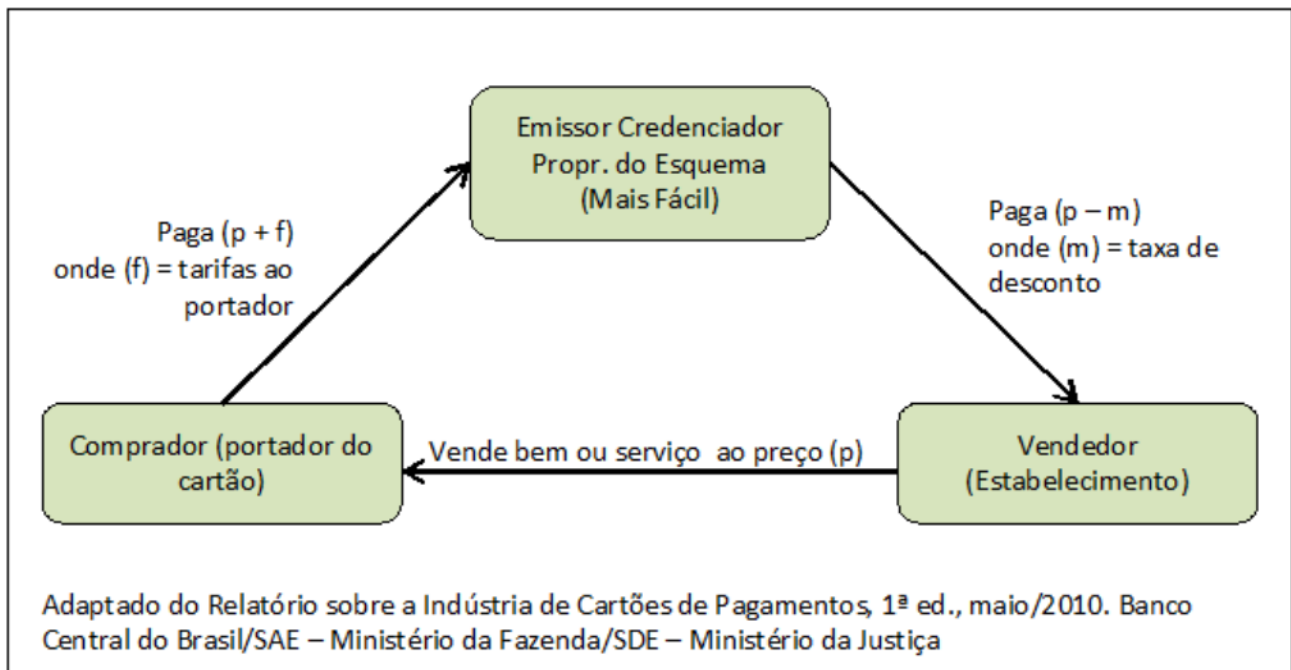
Anexo 1: Imagem do cartão de crédito Mais Fácil



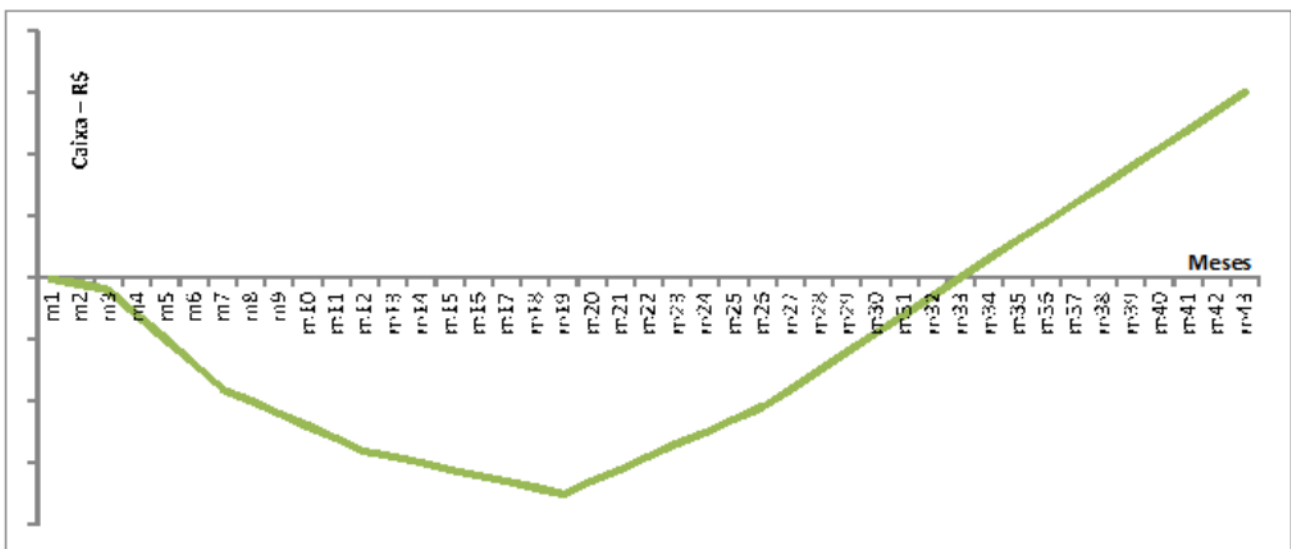
Anexo 2: Evolução das vendas totais e da base de cartões da Mais Fácil



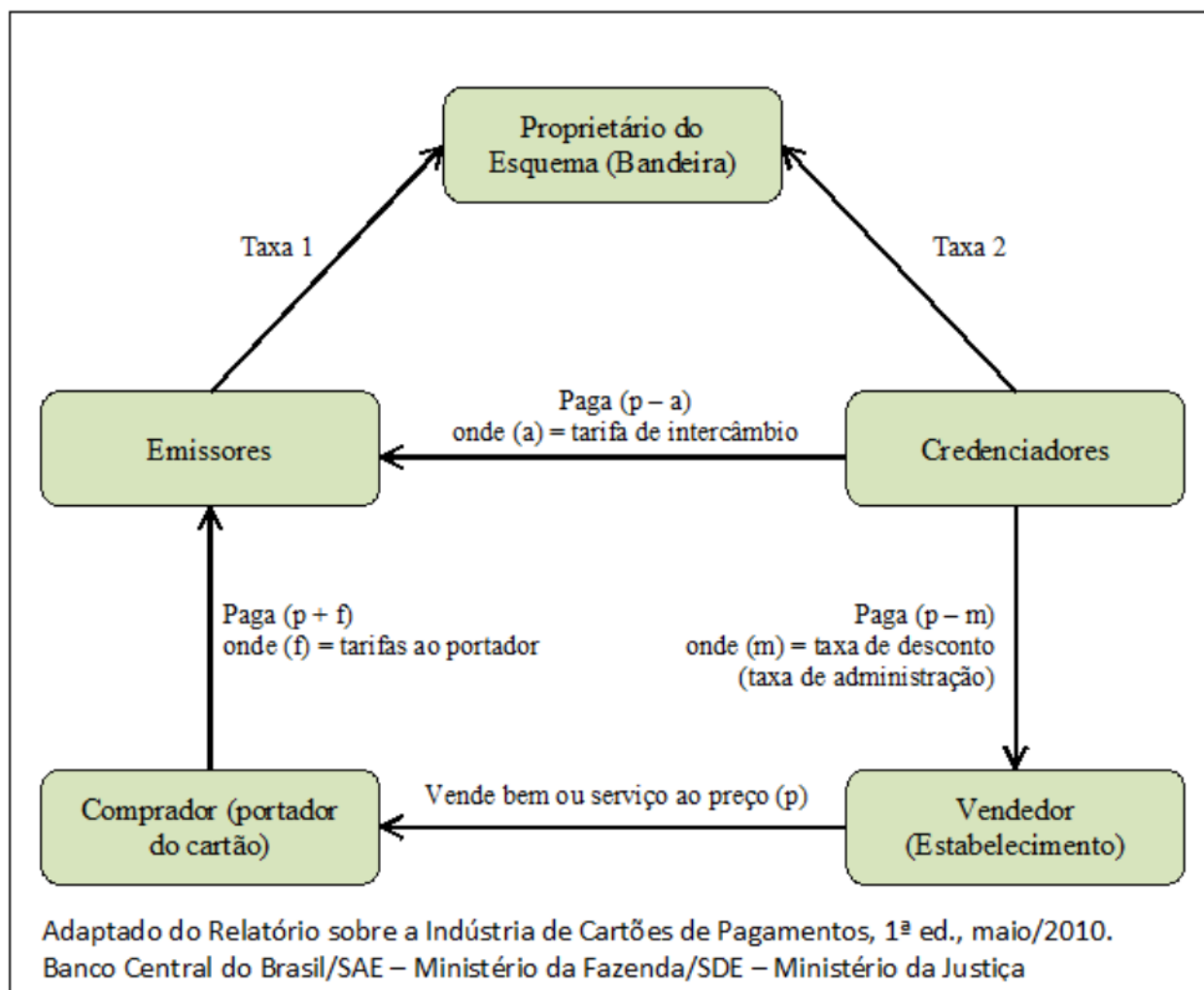
Anexo 3: Modelo de operação atual da Mais Fácil – cartão de crédito (*open private*)



Anexo 4: Exemplo ilustrativo do comportamento do caixa de uma administradora de cartões de crédito nos primeiros anos de operação



Anexo 5: Modelo de operação da indústria de cartões de crédito com principais atores



Anexo 6: Indicadores selecionados de mercado

