



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e
Documentação

Departamento de Administração

CÍCERO PÉRICLES DE MELLO

**ANÁLISE DO MERCADO DE
CARTÃO DE CRÉDITO PRIVATE LABEL**

Brasília – DF

2011

Mello, Cícero Péricles.

Análise do Mercado Cartões de Crédito *private label* / Cícero Péricles de Mello. – Brasília, 2011.

18 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração - EaD, 2011.

Orientador: Prof. Msc. Riezo Silva Almeida

1. Parcerias Varejistas. 2. Cartões de Crédito de Loja.

CÍCERO PÉRICLES DE MELLO

**ANÁLISE DO MERCADO DE
CARTÃO DE CRÉDITO PRIVATE LABEL**

Monografia apresentado ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração, na modalidade à distância, pela Universidade de Brasília (UnB).

Professor Tutor: Mestrado em Economia Setor Público - UNB. , Riezo Silva
Almeida

Professor Coordenador: José Carneiro

Brasília – DF

2011

RESUMO

O crescimento do consumo das classes “C” e “D” exigiu adequação do varejo para disponibilização de meios de financiamento para este público. Assim como o varejo as instituições financeiras também observou nessas classes possibilidade de aumentar faturamento. Esse trabalho tem o objetivo de avaliar vantagens e desvantagens das partes envolvidas numa parceria varejista, assim como propor modelo econômico para compartilhamento de resultado. A obtenção de dados foi realizada através de análise de documento. Os resultados mostram que as empresas devem adotar o compartilhamento de resultado por meio da divisão de lucros (*profit-sharing*). Os resultados contribuem àquelas empresas que adotam parcerias para o desenvolvimento de cartão de loja, e demonstra necessidade de compartilhamento de resultado e de gestão do negócio para garantir o seu sucesso.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	3
1.1	Formulação do problema.....	4
1.2	Objetivo Geral.....	4
1.3	Objetivos Específicos	4
1.4	Justificativa	5
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	6
2.1	Descrição Mercado de Cartões de Crédito.....	6
2.2	Estratégia adotada pelas Instituições	8
2.3	Novas classes de consumo “C” e “D”	9
2.4	A dinâmica do lucro de cartões.....	10
2.5	Inadimplência.....	11
2.6	Taxa de juros e crédito	13
2.7	Serviços.....	16
2.8	Faturamento Lojista	16
2.9	Custos	18
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	19
3.1	Descrição geral da pesquisa	19
3.2	Caracterização do Modelo Econômico	19
3.3	Procedimentos de Coleta e de Análise de Dados.....	20
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	20
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	22
	REFERÊNCIAS	23

1 INTRODUÇÃO

No mercado interno Brasileiro, todos os dias, tem se evidenciado notícias de novas parcerias, aquisições e incorporações. Isso ocorre devido à necessidade das empresas em ganho de mercado e em manutenção de modelos que possibilitem ganho de escala e aumento de eficiência.

Nesse mercado globalizado começa a ser evidenciada uma nova classe de consumo, que segundo definição do IBGE e denominado como Classe econômica “C” e “D”.

Diante desse novo cenário econômico que obriga as empresas a criarem parceria para manutenção de suas condições de sobrevivência e diante da necessidade de alcance dessa nova classe consumidora é que surge o produto financeiro e de serviço cartão *private label*.

Contudo para a formação dessas novas parcerias a necessidade de se identificar vantagens e desvantagens observadas na sua estruturação real valor projetado que pode ser observado por essas parcerias a fim de que se possa mensurar o ganho a ser observado, tanto pela instituição financeira, quanto pela empresas varejistas que se demonstram interessadas a realizar parcerias.

O presente trabalho irá explorar a melhor forma de se projetar o ganho financeiro e estratégico de uma parceria entre varejistas e instituições financeiras e qual melhor modelo a ser adotado pelos partícipes.

1.1 Formulação do problema

Qual é o ganho que pode ser obtido por meio da implementação de um cartão modalidade *private label* direcionado para o público “C” e “D”. Observando os valores elevados de inadimplência, a baixa remuneração de tarifas e a precificação dos custos.

1.2 Objetivo Geral

Demonstrar vantagens e desvantagens de uma parceria para disponibilização do cartão *private label*, para empresa varejista e para financeira que formam a parceria por meio do parceiro varejista e as várias implicações em seu resultado.

1.3 Objetivos Específicos

Identificar vantagens e desvantagens para os participantes de uma parceria (financeira e varejista) com a disponibilização do produto Cartão de Crédito *private label*.

Identificar custos (operacionais e de marketing), resultados (receita com taxas e serviços), identificar de fluxos operacionais e identificar o modelo ideal de mensuração do resultado.

Devem ser considerados os custos de operacionalização, despesas com estrutura “*call center*” e despesa de guarda de documentação. Em relação aos canais de venda deve ser observado como principal canal a cadeia de consumo desse público, assim, deve ser observado como agregar valor a parcerias varejistas de forma a motivar negócios. Em relação ao risco de crédito, deve ser considerado modelo que possibilite o consumo real desse público. Em termos de resultado do negócio deve ser considerado a taxas de juros, tarifas de serviços e outras possibilidades de agregar receita ao produto.

1.4 Justificativa

A necessidade de execução deste trabalho é originada pela formulação de um modelo de apuração de resultado que permite avaliar potencial de geração de receitas para implantação de uma modalidade específica de cartão de crédito, direcionado principalmente para o público “C” e “D”, tendo como empresas de Varejo como canal de venda do produto.

Em virtude da grande concorrência no sistema financeiro nacional, diversos canais de venda tem sido foco para as instituições financeiras, principalmente quando se direciona para as classes sociais “C” e “D”.

O direcionamento das instituições para abordagem desse público tem origem principalmente na melhoria do seu poder aquisitivo é a possibilidade de inclusão bancária para esse público.

O produto *private label* é um cartão de crédito sem a necessidade que o cliente seja correntista da instituição financeira. Contudo a maior dificuldade de identificação de valor para instituição financeira e para os parceiros varejistas está na mensuração de valores como remuneração ao parceiro, identificação de custos e de modelo de remuneração dos canais de venda. Além desses fatores o risco de crédito e elevada inadimplência são temas mais relevantes para esse produto.

Agregado ao *private label* ainda existe possibilidade de venda de outros produtos bancários como venda de seguros residenciais, prestamistas e outros serviços até então disponíveis apenas para clientes detentores de contas-correntes nas instituições financeiras.

Assim, dada a relevância e atualidade desse produto, pela complexidade da mensuração de um resultado projetado e ainda observando a falta de experiência e conhecimento sobre o tema, observa-se a importância de estudá-lo e compreendê-lo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Descrição Mercado de Cartões de Crédito

Segundo Banco Central do Brasil: “o uso de moedas e cédulas está sendo substituído cada vez mais por pequenos cartões de plástico. Instituições financeiras, bancos e um crescente número de lojas oferecem a seus clientes cartões que podem ser usados na compra de grande número de bens e serviços, inclusive em lojas virtuais através da Internet. Os cartões não são dinheiro real: simplesmente registram a intenção de pagamento do consumidor. Cedo ou tarde a despesa terá de ser paga, em espécie ou em cheque. É, portanto, uma forma imediata de crédito.”¹

O texto do Bacen traduz claramente posição atual do mercado de cartões, sendo que o plástico tem agregado inúmeros serviços além de ser uma plataforma diferenciada para disponibilização de crédito e fidelização dos clientes.

Sabe-se que a indústria de cartões de pagamento pode ser caracterizada como um “mercado de dois lados”, operando por meio da interação entre dois grupos distintos de usuários em uma plataforma única, primeiramente os detentores de cartões e em seguida os estabelecimentos comerciais, mediados por um esquema de pagamento ou “bandeira”, que determina a propriedade do esquema. (Bacen, 2010)².

O mercado de cartões pode ser estruturado em duas plataformas:

1. estruturada em quatro partes (Banco Emissor diferente do credenciador):
 - a. Banco Emissor;
 - b. credenciador;
 - c. vendedor e
 - d. comprador

¹ <http://www.bcb.gov.br/?HISTCARTAO> consulta em 02/03/2011

² Relatório sobre a Indústria de Cartões de Pagamento BACEN 1º edição, maio 2010

2. estruturada em três partes (Banco Emissor igual ao credenciador):

- a. Banco Emissor e credenciador;
- b. vendedor e
- c. comprador

Ambas plataformas são estruturadas no seguinte esquema:

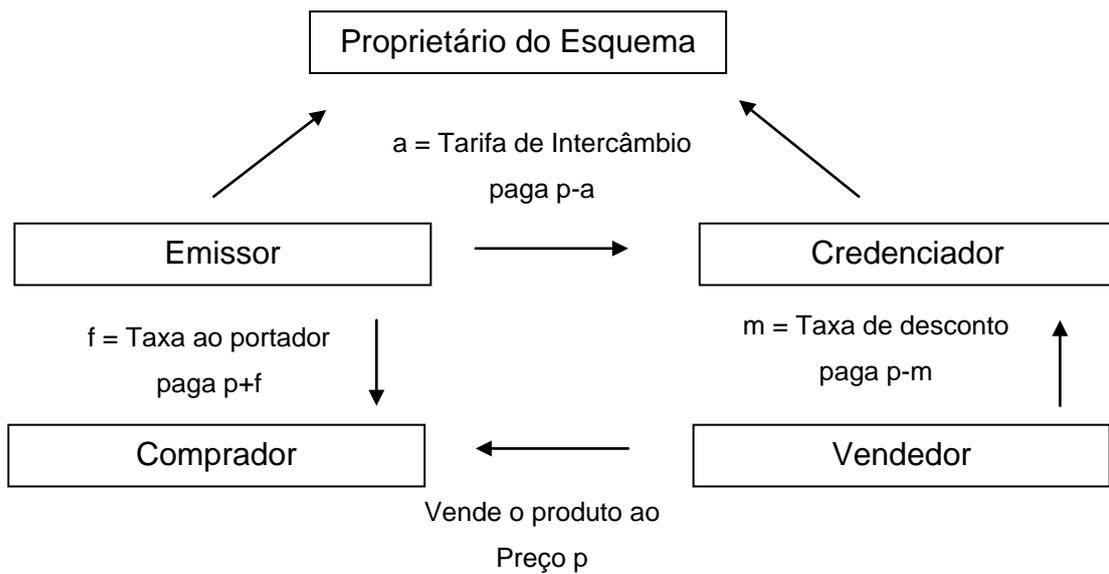


Fig.1 Esquema do Mercado de Cartões

Fonte: Bacen

- a) Proprietário do Esquema: é a bandeira que detém a marca, recebe *royalties* pelo uso da marca;
- b) Emissor: entidade (instituição financeira) responsável pela relação com o portador do cartão de pagamento, quanto à habilitação, identificação e autorização, à liberação de limite de crédito ou saldo em conta corrente, à fixação de encargos financeiros, à cobrança de fatura e à definição de programas de benefícios;
- c) Credenciador: entidade (podendo ser banco ou empresa controlada por banco) responsável pela administração do contrato com o estabelecimento, para atuação junto ao esquema de cartão de pagamento; e proprietário do esquema

- empresa que detém a marca e define as regras e o funcionamento do negócio, comumente conhecida como bandeira.
- d) Comprador: Pessoa Física ou Jurídica que aderiu ao contrato de cartão de crédito, o portador do cartão, paga taxa ao emissor como Anuidade e outras tarifas.
- e) Vendedor: Pessoa Jurídica que efetua a venda ou presta serviços recebendo como meio de pagamento transação efetuada pelo cartão de crédito.

O Cartão *private label* também chamado de cartão de loja é um cartão que possui a marca da loja. Tem o propósito de fidelização do cliente existindo programas de relacionamentos e benefícios para o cliente Pessoa Física. Pode ser oferecido para clientes não correntista da instituição financeira, sendo estratégico para os bancos na aquisição de novos clientes.

Existem duas modalidades de cartões *private label*, a primeira denomina-se *private label* puro, modalidade na qual o cartão pode ser utilizado apenas na loja do cartão, a segunda denomina-se *private label* híbrido, modalidade que pode ser utilizada na loja parceira ou em qualquer outra loja que receba cartões daquela financeira.

No cartão *private label* as transações efetuadas na loja parceira são controladas pelo emissor, ou seja não existe repasse de taxa de intercâmbio. Nesse mesmo caso também não é apresentado Taxa de desconto. Desta forma apesar do emissor não obter receita com Intercâmbio, o vendedor não possui despesa

2.2 Estratégia adotada pelas Instituições

Como grande estímulo do produto *private label*, justifica-se aliança estratégica entre instituições financeiras e empresas Varejistas para formação de canais de vendas diferenciados das agências tradicionais.

Segundo Harbison e Pekar (1999, p. 37), alianças têm consequência em três forças: globalização dos mercados, procura de capacidades e escassez de recursos aliada à intensificação da competição.

Ainda segundo Porter (1999, p. 63), a estratégia definida para empresas é de criar uma posição valiosa no mercado. É possível observar a necessidade de agregar ao valor da empresa uma posição de *market share*, fidelizar clientes e fortalecer a marca da empresa.

De acordo com Arruda e Arruda (1997, p.03), “Se as empresas buscam uma aliança bem-sucedida, em que a interação entre cooperação e concorrência traga frutos, suas metas com certeza visarão tirar mais valor da tarefa cooperativa, o que seria impossível se cada uma atuasse sozinha. As duas parceiras buscam assim maior eficiência”. Nesse sentido a de ser observado que o custo deve observado de forma que beneficie ambos.

Os Bancos lideram ranking das marcas mais valiosas no Brasil, (OESP, 3/04/2010). O ranking da Brand Finance leva em conta a força de percepção da marca por parte dos consumidores, faturamento da empresa, número de clientes, entre outros fatores. O levantamento foi feito com base nos dados de 31/12/2009. Bradesco, Itaú e Banco do Brasil, respectivamente, lideram o ranking. Caixa Econômica Federal, Carrefour e Casas Bahia subiram de posições de 2008 para 2009 e ficaram entre as 10 marcas valiosas do País. Nesse sentido manter a marca da empresa associada a um grande banco também pode ser apresentado como vantagem comercial.

2.3 Novas classes de consumo “C” e “D”

Em pesquisas realizadas, relacionadas a opção de consumo a classe “C” demonstra liderança como faixa social mais otimista para realização de compras, com 166 pontos, em janeiro de 2011, seguida pelas classes A/B, com 155 pontos, e D/E, com 146 pontos³.

³ <http://blogs.estadao.com.br/jt-seu-bolso/tag/instituto-ipsos/> - (acesso em 02/2011) pesquisa pode ser confirmada no site da fecomercio <http://www.fecomercio.com.br/>

O dinheiro continua sendo a forma preferida de pagamento pelas classes “C” e “D” no Brasil. E isso se explica, em parte, pelo fato de que apenas 46% da população desses segmentos é bancarizada (conclusão do estudo encomendado pela MasterCard ao Instituto Ipsos⁴) o que demonstra potencial a ser explorado do público de baixa renda.

O estudo do instituto Ipsos demonstrou ainda que “de acordo com a pesquisa, realizada em sete municípios brasileiros, 27% dos entrevistados possuem somente cartão de débito, enquanto 25% detêm somente cartão de crédito. Já ao analisar apenas a relação dos bancarizados das classes “C” e “D” com produtos financeiros, a pesquisa concluiu que 80% possuem cartão de débito; 69%, conta corrente; 52%, poupança; e 49%, cartão de crédito. O dinheiro, porém, continua tendo um papel importante na vida desses consumidores, que destinam uma média de R\$ 47 por mês para o uso do cartão de débito e de R\$ 100 para o cartão de crédito.”

Números do Banco Central mostram que o dinheiro em espécie é largamente utilizado para pagamentos de baixo valor, relacionados com as pequenas compras do dia a dia. Nessas situações, o dinheiro responde por cerca 77% dos pagamentos efetuados por pessoas físicas.⁵

2.4 A dinâmica do lucro de cartões

Os emissores de cartão são responsáveis pelo relacionamento com o portador de cartões sendo esses os maiores interessados em aumentar a sua base de clientes.

⁴ Perfil Financeiro - Classe C & D - Instituto Ipsos. Pesquisa realizada de 22 de março a 19 de abril de 2010, com consumidores entre 18 e 60 anos, pertencentes às classes econômicas C/D nas cidades de São Paulo, Rio de Janeiro, São José do Rio Preto, Recife, Feira de Santana, Porto Alegre e Goiânia

⁵ Uso dos instrumentos de pagamento - pesquisa efetuada pelo Banco Central do Brasil em 2007 (<http://www.bcb.gov.br/?SPBEST2005>)

Dessa forma as despesas relacionadas com emissão do cartão como: envio de cartão, emboçamento, segurança, venda e marketing e as relacionadas com manutenção da conta de cartão como: programa de relacionamento, central de atendimento, cobrança de portadores inadimplentes, emissão de fatura, segurança, royalties pelo uso da marca paga o proprietário do esquema (Bandeiras) despesas com fraudes e inadimplência; são todas do emissor do cartão,

Em contrapartida as despesas os emissores recebem receitas financeiras pelo uso do rotativo (saque, parcelamento de fatura e pagamento mínimo da fatura, assim como receitas por serviço: tarifa de manutenção, anuidade, tarifa de emissão de extrato, tarifa de seguro proteção, tarifa de saque, tarifa de pagamentos efetuados com debito na fatura e tarifa de intercâmbio pago pela credenciadora.

No caso das parcerias, com emissão de cartão private label, os emissores deixam de incorrer nas despesas de vendas (essa fica a cargo do varejista) contudo passa a ter maior despesa com fraudes e inadimplência e a incorrer em nova despesa de validação de cadastro, guarda de documentação e compartilhamento do resultado do negócio com o parceiro varejista.

Já em relação as receitas o emissor deixa de receber taxa de intercâmbio pagas pelo credenciador, contudo tem a possibilidade de receber outras receitas com a prestação de outros serviços.

2.5 Inadimplência

Para esse modelo de negócio o índice de inadimplência sugere maior preocupação dado ser de conhecimento geral que uma carteira *private label* possui risco de crédito elevado.

Ocorre que para esse mercado os índices são desconhecidos sendo restrito as financeiras que não divulgam essa informação. Contudo observando a taxa de juros praticadas por esse mercado observa-se necessidade de verificação da relação entre a taxa de juros e os índices de inadimplência.

Segundo dados do Banco Central o índice de inadimplência contínua em queda. Em fevereiro de 2011, fechou com 5,8% da carteira em atraso acima de 90

dias, queda de 1,4 p.p. em relação a fevereiro de 2010. Em relação a fevereiro de 2009, houve queda de 2,5 p.p.

Contudo ainda é possível observar que o endividamento do brasileiro apesar de apresentar redução no último período é bastante elevado: Pesquisa de Endividamento e Inadimplência do Consumidor (PEIC), realizada pela Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de São Paulo (Fecomércio⁶), 54% das famílias apresentaram algum tipo de dívida, frente aos 51% apurados em janeiro de 2011. No mesmo período de 2010, o índice estava em 43%.

Em média, entre as famílias analisadas com contas em atraso, 45,5% têm atrasos há mais de 90 dias. Outros 28,3% têm contas atrasadas por até 30 dias, enquanto 21,3% do total de famílias estão com dívidas atrasadas entre 30 e 90 dias.

Em dezembro 58,9% do total de famílias endividadas têm entre 11% e 50% da sua renda comprometida com o pagamento de dívidas. Para 12,9% das famílias endividadas esse comprometimento é superior a 50%, enquanto para 21%, menos de 10% está comprometido com o pagamento de dívidas.

O cartão de crédito se mantém como o principal tipo de dívida, sendo utilizado por 68,9% das famílias analisadas. Em seguida, estão: carnês (24,8%), crédito pessoal (9,8%), financiamento de carro (8,8%), cheque especial (7,7%) seguido de outros.

Segundo o Sebrae⁷ o que leva os consumidores à inadimplência é:

- ✓ dificuldades financeiras pessoais, que impossibilitam o cumprimento de suas obrigações;
- ✓ desemprego;
- ✓ falta de controle nos gastos;
- ✓ compras para terceiros;
- ✓ atraso de salário;
- ✓ comprometimento de renda com outras despesas;
- ✓ redução de renda;

⁶ http://www.fecomercio.com.br/?option=com_estudos&view=interna&Itemid=15&id=2094

⁷ [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/CFC9CD9A9BFCB618032571470043AC91/\\$File/NT000AFAD6.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/CFC9CD9A9BFCB618032571470043AC91/$File/NT000AFAD6.pdf). Acesso em 18 de julho de 2010.

- ✓ doenças;
- ✓ uso do dinheiro com outras compras;
- ✓ má fé.
- ✓ Sendo que a ocorrência da maioria destes fatores é mais comum em tempos de crise.

A inadimplência do cartão *private label* é bem superior aos demais cartões, principalmente pela inexistência de vínculo com a instituição financeira, nos casos de não correntistas, e pelo próprio público ao qual se dispõem atender, classe “C” e “D”.

A maior questão para parceria Instituição/ lojista é a gerenciamento do risco de crédito, sendo observado pelos convênios existente maior adesão ao risco compartilhado. Ou seja o lojista junto à instituição define agressividade na disponibilização do crédito, isso porque o risco de perda também será compartilhado.

Faz-se necessário identificar melhores práticas de cobrança e de análise cadastral para mitigar risco de inadimplência, o que aumenta custos de cobrança e de validação cadastral.

2.6 Taxa de juros e crédito

Para definição da taxa de juros deve ser considerado além da inadimplência do produto outros fatores como política monetária, fiscal e pública. A política monetária no sentido da atuação do governo em relação ao consumo e a capacidade produtiva das empresas. A política Fiscal em relação a práticas comerciais do Governo. Já a política publica na questão regulamentação. Nesse último aspecto é observado por parte do governo direcionamento as atividades de comercialização do cartão de crédito em todos os seus aspectos.

O saldo total de crédito fechou o mês de novembro de 2010 com o total de R\$ 1,68 trilhões. Em relação a novembro de 2009 a carteira de crédito apresentou aumento de 20,8% (BACEN)

Com a revisão do crescimento do PIB em 2010, o Banco Central revisou os valores que compara o saldo de crédito em relação ao PIB. Dessa forma, o novo valor do saldo de crédito como percentual do PIB foi de 46,5% em janeiro de 2011.

O saldo de Pessoas Jurídicas fechou novembro com R\$1,0 trilhão, alta de 19,2% em relação a novembro de 2009. A demanda por crédito por parte de empresas em 2010 foi impulsionada pelo crescimento robusto da atividade econômica, devido ao maior dinamismo do mercado doméstico. Também contribuiu a oferta de crédito às empresas por parte das instituições financeiras, que ofereceram melhores condições de prazo e de taxas de juros que as disponíveis em 2009.

Os principais indicadores de crédito⁸ demonstram evolução na carteira de crédito de uma forma geral:

Indicadores de Crédito	11/2009	11/2010
Estoque de Crédito	1,388	1,677
Percentual do PIB	43,9%	46,7%
Juros PF (taxa média ao ano)	43,6%	39,4%
Inadimplência	5,8%	4,7%

Tabela 1 - Indicadores
Fonte: Bacen

O crescimento no volume de crédito e sua participação no PIB refletem a necessidade de disponibilização de linhas de crédito que colaboram com o crescimento do consumo.

O Saldo de crédito de pessoas jurídicas demonstra também a necessidade de adquirir capital de giro, que pode ser obtido também pelas vendas a prazo no cartão de crédito.

8

O saldo de cartão de crédito apresentou avanço anual de 9,9% em novembro, encerrando o mês com R\$ 92,8 bilhões em carteira.

Deste saldo total, R\$ 29,3 bilhões são de saldo rotativo, parcelado com juros e saque no cartão (avanço de 10,2% em relação a novembro de 2009).

As operações de parcelado sem juros e saldo de faturas em aberto somaram R\$ 63,5 bilhões (aumento anual de 9,8%).

Apesar de verificar a manutenção da intensão de consumo existe, medidas macro prudenciais para contenção de crédito o que indica necessidade de manutenção dos cartões de loja como uma segunda forma de obtenção de crédito para estímulo de vendas.

Abaixo quadro com exemplos de empresas que adotam o cartão *private label* como um modelo de crédito mais atraente para o consumidor e logo em seguida análise do Índice de Confiança do Consumidor.

Empresa	Vantagens para compra no cartão da Loja
Boticário	Financiamento em outros cartões em até 3 meses, financiamento no cartão Boticário em até 5 meses, sem juros
Riachuelo	Financiamento em outros cartões em até 3 meses, no cartão Riachuelo financiamento em até 5 vezes sem juros , sem anuidade.
Esposende	Pagamento em 60, 90 e 120 dias ou ainda parcelado em até cinco vezes, no EsposendeCard. Sem taxa de adesão e nem anuidade.
Marisa	Parcelamento em 5 x sem entrada e sem juros no cartão Marisa. Sem anuidade
Esplanada	10% de Desconto na primeira compra com o Cartão Esplanada; Parcelamento de compras em até 8x fixas. Planos Promocionais Especiais Rede de Relacionamento e Vantagens Saque Emergencial em Dinheiro Serviço de Proteção Seguro Desemprego.
Otoch	Parcelamento em 5 x sem entra e sem juros no cartão Otoch (sem anuidade)
Renner	Depende do produto pode ser de 6x até 12x no cartão Renner
Carrefour	Depende do produto, no caso de eletrodoméstico parcelado em 12X qualquer cartão, no cartão Carrefour em até 15x sem juros.

Tabela 2 – Diferencial de crédito para cartão de loja.
Fonte: Relatórios publicados das empresas

Em síntese, mesmo situado em uma zona de bastante otimismo, apresentando um nível de confiança de 158,2 pontos, resultado derivado do bom desempenho do nível de emprego e renda, o ICC do mês março começa a evidenciar certo receio por parte dos consumidores, principalmente pela alta da inflação corrente, que corrói seu poder de compra. Concomitantemente a isso, medidas macro prudenciais que resultaram na contenção do crédito através prazos mais curtos e taxa de juros mais elevadas também começam a atingir o ânimo do consumidor, e com isso incorporam em suas avaliações perspectivas proporcionalmente menos otimistas.

2.7 Serviços

Dá mesma forma que ocorre para taxa de juros o mercado de cartão de crédito tem sido alvo de forte campanha dos órgãos de fiscalização pública, principalmente no que se refere a Tarifas de serviço e a ausência de empresas concorrentes.

Ainda se agrega ao produto *private label* diversos serviços de seguridades que tem um fundamento elevado na fidelização dos clientes principalmente com entrada para um novo público das classes “C” e “D”.

A inclusão de outros serviços garante valor agregado ao produto podendo existir maior compartilhamento de resultados entre bancos e parceiros, contudo exige maior cuidado com atendimento ao consumidor.

2.8 Faturamento Lojista

No quadro abaixo observa-se que o crescimento na quantidade de cartões de Loja é superior a quantidade de emissão de cartões de crédito, o que demonstra importância dos cartões de Loja para o Mercado de cartões. Contudo observa-se para os cartões de Loja um faturamento menor do que o Cartão de Crédito. Isso indica que o Ticket médio de venda do cartão de loja é bem inferior ao cartão de crédito comum.

		2005	2006	2007	2008	2009	2010*
Crédito	Cartões - milhares	67.902	82.399	104.466	124.490	136.212	153.375
	Variação % ano anterior	29%	21%	27%	19%	9%	13,0%
	Transações - milhões	1.336	1.566	1.860	2.202	2.545	2.964
	Variação % ano anterior	23%	17%	19%	18%	16%	16,0%
	Faturamento - R\$ milhões	115.417	141.851	173.831	215.059	255.709	309.303
Variação % ano anterior	21%	23%	23%	24%	19%	21,0%	
Rede e Loja	Cartões - milhares	97.496	118.268	146.701	172.793	196.467	225.347
	Variação % ano anterior	13%	21%	24%	18%	14%	15,0%
	Transações - milhões	575	686	859	1.018	1.142	1.321
	Variação % ano anterior	18%	19%	25%	18%	12%	16,0%
	Faturamento - R\$ milhões	28.528	36.312	45.163	52.952	59.518	67.731
Variação % ano anterior	31%	27%	24%	17%	12%	14,0%	

Tabela 3 – Evolução Mercado de Cartões

Fonte: ABECS (http://www.abecs.org.br/novo_site/evolucao.html)

Destaca-se entre os maiores lojistas com cartão *private label* a participação nos seus respectivos faturamento:

Lojista	% de participação do <i>private label</i> no faturamento total da loja
Riachuelo	58%
Renner	60,2%
Marisa	51,2%
Esplanada	80%
Carrefour	30%

Tabela 4 – Participação do cartão *private* no faturamento do lojista
Fonte: relatórios publicados da empresa

2.9 Custos

Em relação ao custo deve ser verificada a relação direta com programas de relacionamento, qualidade de cadastro, cobrança, atendimento ao cliente, tecnologia, e custos fixos.

Para exploração desse mercado existe necessidade de alguns itens como:

1. Orientação financeira para os usuários;
2. Elevados investimentos em cobrança e validações de cadastro (o que justifica a parceria);
3. Agregar outros serviços que melhorem a margem do produto por possuir baixa rentabilidade (ticket médio baixo, custos elevados com cobrança, segurança e inadimplência)
4. Possuir estrutura que possibilite elevada quantidade de transação com baixo *ticket* médio, ou seja baixa rentabilidade por cartão, mas lamento de margem pela quantidade de operações.
5. Reduzir taxas de financiamento que estimulem o crédito para público de baixa renda.

Desta forma se destaca que deve existir ganho de escala na qual as instituições financeiras colaboram com as empresas varejistas apresentando expertise em temas como análise de crédito e na cobrança.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

3.1 Descrição geral da pesquisa

No trabalho a proposta tem direcionamento para pesquisa teórica procurando melhorar o próprio conhecimento e criando metodologia de apuração ideal para produto específico, inserido em determinado mercado.

No conceito de Patton (ROESCH apud ZANELLA, 2006, p.29) a avaliação formativa “tem como objetivo melhorar ou aperfeiçoar sistemas ou processos”. Segundo Roesch, “geralmente esse tipo de pesquisa trabalha com uma abordagem predominante qualitativa de pesquisa.

Diante da proposta a ser elaborada fica compreendido que a técnica de pesquisa a ser adotada para coleta de dados é a exploratória, que envolverá levantamento de dados sobre informações de mercado existente em relação a qualquer indício que leve a identificação da melhor forma de se apurar os resultados do produto *private label*.

3.2 Caracterização do Modelo Econômico

Destaca-se que o projeto original buscava demonstrar modelo econômico observando melhor forma de apresentação do resultado da parceria, contudo a proposta da monografia teve que ser alterada em virtude da não disponibilização de informação dos participantes deste mercado.

Contudo, diante das vantagens e desvantagens atribuídas aos parceiros para disponibilização do cartão *private label*, é possível propor modelo econômico com divisão integral dos resultados do negócio chamado no mercado de *profit-sharing*⁹.

⁹ Participação dos lucros

No modelo *profit-sharing*, instituição financeira e varejista dividem o total do resultado do produto, sendo consideradas todas as despesas e receitas do negócio.

Este modelo apresenta-se viável por representar a melhor opção para que não haja confronto de interesse entre as partes. Ocorre que a disponibilização do cartão é realizada no lojista em virtude da venda da mercadoria, assim, este se vale do cartão para disponibilização de crédito e fidelização do cliente. Fica evidenciado que o lojista caso não tenha participação nas despesas do negócio, teria tendência de ser displicente na oferta do crédito.

Por outro lado a instituição financeira, detentora da expertise de crédito precisa ter colaboração ampla é irrestrita no parceiro lojista, principalmente pelo fato do cartão de loja apresentar baixa margem de lucratividade por unidade vendida e por necessitar de ganho de escala para se tornar lucrativo.

3.3 Procedimentos de Coleta e de Análise de Dados

Procedimento 1 - pesquisa teórica

Procedimento 2 – levantamento de dados existentes no mercado

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Apesar da dificuldade para obter informações a pesquisa teve a finalidade de demonstrar como funciona o mercado de cartões de loja, e quais os ganhos que poderiam ser obtidos pelas empresas participantes de um contrato para exploração desse mercado.

Vale destacar que a pesquisa demonstrou que o resultado por unidade de cartão é bastante reduzido, concorrendo até com os demais cartões disponibilizados no sistema bancário.

Contudo a pesquisa demonstrou que o mercado possui casos de sucesso na exploração desse segmento.

Ainda foi possível observar que os indicadores demonstram o potencial de exploração das Classes “C” e “D”, sendo que estas possuem pouco acesso a crédito e apresentam-se com crescimento na participação do consumo no Brasil.

Observou-se também que o negócio exige elevado custo variável e baixa margem de contribuição por portador de cartão. Havendo necessidade de forte gestão entre as partes envolvidas e exploração de outras receitas como venda de seguros e capitalização.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Observando o crescimento do consumo das Classes “C” e “D”, a expansão dos meios de pagamentos eletrônicos, a nova estrutura do mercado de cartão de crédito com o fim da exclusiva da adquirente e a necessidade das empresas (varejista e financeira) de ampliar o mercado, o faturamento e a margem de lucro; verifica-se a viabilidade e necessidade de criar parcerias varejistas com financeiras para disponibilização do cartão de Crédito com a marca da Loja, chamado *private label*.

Observa-se que a necessidade do varejista em unir-se a financeira é justificável pelos seguintes argumentos: elevados custos operacionais do cartão, necessidade de expertise para explorar o produto e exploração da cadeia de valor alcançando o consumidor no início da cadeia ou seja no consumo.

Por outro lado a necessidade das administradoras de cartões de crédito (instituições financeiras) de formatar uma parceria se deve principalmente a possibilidade conquistar *market share* para este público sendo que o consumo das Classes “C” e “D” tem grande representatividade na economia, o lojista torna-se fundamental canal de vendas.

Diante da baixa margem unitária do produto, do elevado risco de crédito, dos custos existentes, percebe-se que financeira e varejista tem que conciliar seus propósitos, sendo o melhor modelo de parceria aquela que atribui a divisão do resultado entre Varejo e Instituição financeira na totalidade lucros e prejuízos do negócio, modelo chamado de *profit-sharing*.

Finalmente vale destacar que um modelo compartilhado de resultado ainda exige uma gestão com participação entre as partes. Dessa forma fica garantida a conjugação de interesses.

REFERÊNCIAS

ARRUDA, Maria Cecília Coutinho; ARRUDA, Marcelo Leme. **Alianças estratégicas internacionais: formação e estruturação em indústrias manufatureiras**. Revista de Administração de Empresas, v. 37, n. 4, p. 28-37, 1997.

Banco Central do Brasil, <http://www.bcb.gov.br/?HISTCARTAO>. Acesso em 06 de março de 2011

Banco Central do Brasil, Relatório Sobre a Indústria de Cartões de Pagamento, 1ª edição, maio/2010.

Sebrae, [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/CFC9CD9A9BFCB618032571470043AC91/\\$File/NT000AFAD6.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/CFC9CD9A9BFCB618032571470043AC91/$File/NT000AFAD6.pdf). Acesso em 18 de julho de 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. - Rio de Janeiro. Editora Atlas. 5ª Edição, 2010.

HARBISON, John R.; PEKAR JR, Peter: tradução Maria Lúcia G. L. Rosa. **Alianças Estratégicas: quando a parceria é a alma do negócio e o caminho para o sucesso**. - São Paulo: Futura, 1999.

PORTER, Michael E.: tradução Afonso Celso da Cunha Serra. **Competição – on competition: estratégias competitivas essenciais**. – Rio de Janeiro: Campus, 1999.

Zanella, Liane Carly Hermes; Metodologia da pesquisa - **Florianópolis : SEaD/UFSC, 2006**.