Os novos bancos

O aumento da competição está fazendo com que o varejo invada o território dos bancos e diversifique sua oferta de serviços. Trata-se de fenômeno recente: as grandes redes montam seus próprios bancos e passam a competir com o setor bancário tradicional. E tal setor, por sua vez, tem cada vez mais incorporado práticas do comércio. Este artigo analisa as principais características dessa nova modalidade de serviços e explora seu potencial para o desenvolvimento do setor varejista.

por Ricardo Fernandes Paixão FEA-USP e José Augusto Giesbrecht da Silveira FEA-USP

Há algum tempo, entrar em uma loja de departamentos ou em um supermercado era uma atividade exclusivamente orientada pela compra de produtos ou serviços oferecidos. O foco da atividade do varejo era distribuir o que se produzia na indústria. Da mesma forma, quem quisesse utilizar serviços financeiros, tais como empréstimos ou finan-

ciamentos, tinha de recorrer aos bancos – tradicionalmente, as principais instituições de distribuição de crédito no mercado.

Nessa descrição, varejo é varejo, banco é banco. Porém, nas últimas décadas, as fronteiras que separavam esses dois ramos da atividade econômica foram se tornando cada vez mais

difusas. Não faltam evidências: basta ser cliente de uma grande rede de supermercados para ter um cartão que dá direito a compras a crédito. Do lado dos bancos, é possível constatar uma proximidade cada vez maior da cultura de varejo, enquanto diversos varejistas estão abrindo seus próprios bancos.

Precedentes internacionais. No Reino Unido, as duas maiores redes de supermercados, Tesco e Sainsbury, operam bancos desde 1997 em parceria com o Royal Bank of Scotland e o Halifax Bank of Scotland, respectivamente. Os dois empreendimentos, Tesco Personal Finance e Sainsbury Bank, têm licenças bancárias independentes e vendem desde cartões de crédito até seguros e hipotecas. Além dos supermercados, há também o caso da loja de departamentos Marks & Spencer, que desde 1987 opera um banco com a marca Marks & Spencer Financial Services.

No Japão, a rede de lojas de conveniência 7-Eleven Japan, parte do grupo Ito-Yokado, abriu o IY Bank em 2001 e instalou caixas eletrônicos próprios em mais de 9 mil pontos de vendas em todo o território japonês. Objetivo: controlar uma parte do mercado de meios de pagamento.

No México, o Grupo Elektra, a maior rede de eletrodomésticos da América Latina (US\$ 2,2 bilhões em vendas), abriu o Banco Azteca, que está funcionando em agências instaladas nas 749 lojas da rede nas bandeiras Elektra, Salinas y Rocha e Bodega de Remates.

Para preservar receitas, os varejistas tiveram de fortalecer suas marcas, estreitar o relacionamento com os clientes e lhes oferecer serviços financeiros.

No Brasil. Também em nosso país o mercado está em franca expansão. Segundo estimativas do mercado, o número de cartões próprios emitidos por varejistas como Riachuelo, C&A e Bom Preço chega a 54 milhões. Tal número já supera até mesmo os cartões emitidos por bandeiras tradicionais, como Visa e Mastercard, cujo número é estimado em 46 milhões.

O Bom Preço, uma rede de supermercados do Nordeste, comprada pelo grupo holandês Ahold em 2000, tem uma administradora de cartões, a Hipercard, com 2 milhões de cartões emitidos. A Lojas Leader, do Rio de Janeiro, com 27 estabelecimentos, iniciou sua operação própria de cartões em 1987 e já exibe 1,8 milhão de cartões emitidos, com 25 mil novos cartões sendo ativados todo mês. A Riachuelo tem 8,5 milhões de cartões e oferece diversos produtos agregados a eles, como seguro desemprego, de vida, de acidentes pessoais, de perda e roubo do cartão, de residências e assistência a veículo e residência, além de empréstimo pessoal. O Carrefour já tem, aproximadamente, 4 milhões de cartões emitidos e entrou, junto ao Banco Central, com pedido para abrir seu próprio banco. A C&A, que em fevereiro de 2001 abriu o Banco IBI, tem 12 milhões de cartões na praça, dos quais 10 milhões com marca própria e 2 milhões “bandeirados” como Visa e Mastercard.

Riscos e oportunidades. Na maior parte dos casos, é difícil saber exatamente a contribuição dos serviços financeiros para os resultados dos varejistas, devido ao fato de subsidiárias financeiras costumarem ter seus resultados consolidados no resultado total. Convém notar que isso ocorre no caso de companhias abertas que publicam demonstrações financeiras. Para empresas de capital fechado, podem ser feitas apenas estimativas, por meio de informações publicadas na mídia ou fornecidas por executivos das empresas. De qualquer forma, os resultados disponíveis são eloquentes.

Por exemplo, o Hipercard, o cartão de crédito da rede de supermercados Bom Preço do Nordeste, processou, durante 2002, um total de R\$ 3 bilhões em vendas, que foram realizadas por meio de 54 milhões de transações. O valor financeiro das vendas em 2002 representou um crescimento de 18% em relação aos R\$ 2,6 bilhões de 2001. Com 54 mil lojistas

credenciados, incluindo gigantes do comércio eletrônico como Submarino e Americanas.com, o Hipercard é um dos principais meios de pagamento do Nordeste, tendo se tornando uma bandeira regional que compete com Visa, Mastercard, Diners e American Express.

A contribuição do Hipercard para o resultado do Bom Preço é significativa. O Bom Preço está à venda. O mercado

estima que a transação será em torno de R\$ 800 milhões, mas a operação do Hipercard será vendida em separado e as estimativas são de que valha R\$ 350 milhões.

Outro exemplo, de risco, é a saída em massa dos bancos chilenos do mercado de crédito servido pelos varejistas, durante o período recessivo de 1998 a 2001, foi o alto risco de inadimplência. O mercado das redes é o segmento de menor renda da população C1, C2 e C3, que foi muito afetado pelo crescente desemprego durante o período. Naquela época houve uma diminuição de 800 mil contas no portfólio dos bancos. Porém, no período de 1998 a 2002, o Banco Falabella, ligado à rede varejista do mesmo nome, apresentou taxas de

crescimento superiores a 100% e rentabilidade anual média de 50%, sendo o campeão de rentabilidade entre todos os bancos chilenos.

Embora administrando uma carteira de alto risco, a agência de classificação chilena Feller Rate, associada à Standard & Poors, aumentou a classificação dos passivos do Banco Falabella de A+ para AA-. No informativo da agência, a justificativa apresentada foi que “o aumento de classificação do Banco Falabella fundamenta-se no fortalecimento de seu perfil financeiro e seu posicionamento de mercado, na expansão de sua base patrimonial e nas características favoráveis de sua administração creditícia, com efetivo conhecimento de seu mercado, riscos baixos e administrados e sistemas e processos adequados”.

Figura 1: Cenário tradicional lojas e bancos

Fonte: Celent Communications (2003)

Figura 2: Cenário atual para lojas e bancos

Fonte: Celent Communications (2003)

Convergência entre banco e varejo.

Existem diferenças históricas entre bancos e varejistas. Os bancos têm sido empresas verticalmente integradas com operação e distribuição sob o mesmo controle. O varejo, por outro lado, sempre teve a função de distribuir o que é produzido pela indústria (ver Figura 1).

Nos últimos anos, entretanto, o aumento da competição fez com que o negócio de serviços financeiros se tornasse cada vez mais parecido com os serviços de comércio. Nesse setor, conceitos como comoditização de produtos, distribuição de produtos de terceiros, auto-serviço, diferenciação, relacionamento com clientes e fidelização tornaram-se mais relevantes. Isso fez com que os bancos tentassem imitar práticas e procedimentos do varejo, dividindo a ênfase na operação com um foco crescente na distribuição e no relacionamento com os clientes (ver Figura 2).

Oferta e demanda. Muitas cadeias varejistas, empresas familiares e organizações de capital nacional se transformaram em gigantes globais. Por outro lado, o aumento da concorrência elevou a pres-

são sobre as margens. Para preservar receitas, os varejistas tiveram de fortalecer suas marcas, estreitar o relacionamento com os clientes e diversificar sua atuação, oferecendo itens como viagens, música, gasolina, eletrodomésticos e serviços financeiros. Assim, a oferta de serviços financeiros representa uma estratégia de sobrevivência para varejistas. De forma complementar, a lucratividade elevada e o apreciável fluxo de caixa representam uma atração à qual é difícil resistir.

No lado da demanda, os consumidores tornaram-se mais sofisticados, exigindo não apenas produtos, mas serviços e soluções reconhecidas por qualidade, conveniência e valor percebido. Parece ser também uma tendência dos consumidores aceitar provedores de produtos financeiros não tradicionais. Uma pesquisa feita pela consultoria Datamonitor, em 2000, revelou que por volta de 40% dos entrevistados em diversos países europeus estariam dispostos a adquirir produtos financeiros de provedores como supermercados e empresas – por exemplo, BMW, Microsoft, British Airways e outras.

Investimentos. A tecnologia tem diminuído sistematicamente as barreiras de entrada no negócio bancário. A montagem de um banco baseado em Internet, na Irlanda, o First-e, teve custos iniciais de US\$ 10,5 milhões, sendo US\$ 6 milhões em *hardware* e o restante em marketing e compra de participação de mercado. No Brasil, a Lojas Marisa começou sua operação de cartões com dois servidores Intel montados e sistema operacional gratuito Linux. Incluindo *software* e serviços, essa infra-estrutura pôde ser montada por menos de R\$ 500 mil.

Por outro lado, quando se compara o fluxo de clientes entre uma grande empresa varejista e uma rede de agências

bancárias, a primeira tem vantagens, tanto numéricas quanto na periodicidade de visita às lojas. A Tabela 1 refere-se ao Grupo Pão de Açúcar, mostrando uma comparação entre o fluxo de clientes à loja “média” da empresa e o fluxo “médio” em agências de vários bancos brasileiros.

Modelos de negócio. Embora as incursões de varejistas em serviços financeiros tenham características distintas em termos de distribuição de risco e retorno para os participantes, podem ser classificadas em três formatos: terceirizado, de subsidiária e de corretora.

O arranjo terceirizado é típico dos EUA. Nele, os varejistas funcionam apenas como locadores de espaço para os bancos, ou os correspondentes bancários, no Brasil. O varejista recebe uma pequena comissão e administra um terminal conectado ao banco pela Internet. O valor estratégico é baixo para o varejista, mas alto para o banco. No caso de aluguel, o banco usa um espaço valioso. Já o correspondente bancário dá ao banco capilaridade, absorvendo serviços de baixo valor agregado, como pagamento de contas.

No formato de subsidiária, o varejista controla total ou parcialmente uma subsidiária bancária, ou um agente similar, como uma administradora de cartões. No caso de controle parcial, há uma *joint venture* com uma empresa incumbente, como um banco. O valor é igual para varejistas e bancos.

No arranjo de corretagem (*broker*), o varejista concentra-se no fortalecimento da marca e na distribuição dos produtos de terceiros. Em longo prazo, o varejista captura a maior parte do valor, devido à ênfase no relacionamento com o cliente e na marca. Isso é equivalente ao que muitos varejis-

Tabela 1: **Fluxo de tráfego “médio”**

INSTITUIÇÃO	NÚMERO DE AGÊNCIAS OU LOJAS	CLIENTES	RELAÇÃO CLIENTE/AGÊNCIAS OU LOJAS
Banco do Brasil	3.184	15.391.000	4.834
Bradesco	2.973	13.600.000	4.575
Itaú	2.243	9.200.000	4.102
HSBC	939	4.300.000	4.579
Unibanco	912	8.000.000	8.772
ABN Amro	852	7.000.000	8.216
Nossa Caixa	505	3.000.000	5.941
Pão de Açúcar	511	13.000.000	25.440

Fonte: Pão de Açúcar (2003)

tas já fazem hoje com marcas próprias. Os fornecedores de serviços financeiros passariam a fornecedores de rótulo branco. Nesse arranjo, o maior valor sempre é do varejista e parece ser o de maior potencial.

Oportunidade histórica do comércio. Para um varejista que pretenda aproveitar as oportunidades no negócio de produtos financeiros, alguns passos podem ser observados.

Avalie a exposição atual ao risco de crédito. Se o varejista já estende crédito aos clientes, mesmo de maneira informal e a prazos curtos (30 ou 60 dias), já está exposto ao risco de inadimplência. É importante monitorar os índices de inadimplência continuamente e entender como a variação desses índices pode afetar o capital de giro. A questão a ser respondida é se o varejista está confortável administrando esse tipo de risco. Dependendo da resposta, pode-se considerar aumentar ou diminuir a exposição a risco. A decisão de aumentar a exposição pode levar até mesmo à estruturação de uma entidade financeira própria. A decisão de diminuir a exposição a risco pode levar à busca de parceiros.

Avalie as oportunidades de substituição de impostos. Se já existe uma carteira de crédito, a primeira análise a ser feita é se a separação da operação de crédito pode trazer vantagens tributárias. Em algumas situações, a substituição de um imposto como ICMS por IOF pode gerar ganhos. Em outras, dependendo do porte da operação, até mesmo a constituição de um banco comercial completo pode ser considerada. Um exemplo do último caso são as grandes operações de cartões como as da C&A. Devido à distorção tributária introduzida pela CPMF (os bancos não pagam CPMF), o mercado estima que o banco IBI tenha gerado para a C&A algo como R\$ 3 milhões mensais adicionais só em economia de impostos.

Avalie oportunidades específicas. O tipo de varejo que a empresa atua determina que produtos financeiros podem ser mais adequados para a operação. Por exemplo, uma rede de supermercados pode entrar no negócio de vales-alimentação em sua

região de atuação. Como os vales estão entre os meios de pagamento mais caros para o varejo, uma administradora de vales pode trazer um bom retorno. Por sua vez, lojas de eletroeletrônicos constituem locais ideais para venda de produtos financeiros sinérgicos, tais como seguros que cobrem o valor das prestações em caso de desemprego e garantias estendidas.

Os bancos estão tentando imitar as práticas do setor varejista, dividindo o foco na operação com uma ênfase crescente na distribuição e no relacionamento com os clientes.

O futuro do negócio bancário. A adaptação e diversificação do varejo ao longo do século passado é uma história de sucesso. Para não ir longe, é suficiente notar que essa história produziu a maior empresa do mundo em vendas, o Wal-Mart. Durante esse período, o varejo mostrou que soube se adaptar bem às imensas modificações que ocorreram em todos os aspectos da vida humana. Em grande medida, uma coisa que não mudou – pelo menos nas empresas de sucesso – foi o obsessivo foco no cliente. Sob esse prisma, o negócio de serviços financeiros está evoluindo para uma situação que potencializa os pontos fortes do comércio. Embora ninguém espere que o varejo promova uma desintermediação total dos bancos – mesmo porque os bancos contam com sua própria rede de distribuição por meio das agências –, o atual movimento promete aumentar de maneira significativa a concorrência no setor. Sendo esse um setor tradicionalmente oligopolizado, isso só pode ser uma grande notícia para os consumidores.

Ricardo Fernandes Paixão
Doutorando em Administração pela FEA/USP
E-mail: ricardof@fia.com.br

José Augusto Giesbrecht da Silveira
Prof. do Departamento de Administração FEA/USP
Doutor em Administração pela FGV-EAESP
E-mail: jags@usp.br