
DESAFIOS E OPORTUNIDADES NO SETOR DE CARTÕES DE CRÉDITO: PROPOSIÇÃO DE ESTRATÉGIAS PARA O MERCADO POPULAR

ARTIGO – ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Renata Giovinazzo Spers

Doutora pela FEA-USP. Professora da Fundação Instituto de Administração

E-mail: renatag@fia.com.br

Recebido em: 01/07/2008

Aprovado em: 02/02/2009

James Terence Coulter Wright

Professor Doutor da FEA-USP

E-mail: jtwright@usp.br

Alexandre Cheruti

Executivo, ex-aluno do MBA Executivo Internacional da Fundação Instituto de Administração

E-mail: alexandre_cheruti@mastercard.com

Bernardo Jacques Vieira Pinto

Executivo, ex-aluno do MBA Executivo Internacional da Fundação Instituto de Administração

E-mail: bernardo_pinto@mastercard.com

Glauber Fonseca

Executivo, ex-aluno do MBA Executivo Internacional da Fundação Instituto de Administração

E-mail: gfonseca@santander.com

Marcelo de Moraes Lima

Executivo, ex-aluno do MBA Executivo Internacional da Fundação Instituto de Administração

E-mail: mandradecosta@uol.com.br

RESUMO

O mercado de baixa renda no Brasil apresenta grandes oportunidades para empresas do setor de cartões de crédito com foco em serviços de qualidade, mas por valores compatíveis à renda e necessidades específicas desse segmento. O objetivo central do trabalho é analisar os aspectos críticos e oportunidades para os cartões de crédito no mercado de baixa renda, com a proposição de uma abordagem para aumentar a penetração do produto neste segmento. Para tanto, foram identificadas oito variáveis a partir da literatura e realizadas pesquisa qualitativa com análise documental e entrevistas em profundidade com especialistas do setor de cartões. Os resultados da pesquisa mostram que as empresas devem adotar estratégias para ganhar vantagem competitiva com preços mais baixos, reduzindo custos ao reduzir serviços não relevantes para o segmento. É recomendável que a empresa utilize a mesma marca oferecida às classes A e B e aposte em tecnologia e distribuição aliadas às redes de varejo, para uma maior penetração dos cartões.

Palavras-chave: Cartão de Crédito, Mercado Popular, Crédito para Baixa Renda.

**CHALLENGES AND OPPORTUNITIES FOR CREDIT CARDS:
STRATEGIES FOR LOW-INCOME MARKETS**

ABSTRACT

The low-income market in Brazil presents great opportunities for companies including the credit card sector. Bottom-of-the-pyramid customers look for quality which is, however, compatible with their budgets and needs. For this purpose an analysis was made of the critical aspects and opportunities in question. Literature disclosed eight factors that were analyzed in a qualitative survey and with in depth interviews. Variables relevant to business profitability in general were also presented. Results disclosed the possibility of competitive pricing advantages by offering simpler services and lower cost products. Brands offered to higher income brackets should be adapted with technologies for simplification and more attractive pricing. Partnerships should then be made with retail store networks to increase the use of credit cards.

Key words: *Credit card, Low-income Market, Credit for bottom-of-the pyramid markets.*

1. INTRODUÇÃO

As classes populares representam um excelente potencial de mercado para as empresas, conforme dados de pesquisas realizadas no exterior por Prahalad e Hart (2002) e Meyer (2004), assim como no Brasil por Giovinazzo (2003) e Spers e Wright (2006). A atuação das empresas junto aos mercados da base da pirâmide vem crescendo e ganhando importância, ao mesmo tempo em que um crescente número de multinacionais passou a reconhecer e explorar a enorme oportunidade gerada no mercado de baixa renda, segundo Hart e Milstein (1999), Prahalad e Hart (2002) e London e Hart (2004).

No que diz respeito a cartões de crédito, os mercados de alta e média renda estão razoavelmente atendidos pelas instituições financeiras, que têm penetração de 80% na classe A e 75% na classe B, segundo pesquisa realizada pela MasterCard Advisors (2006).

De acordo com a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios do IBGE (IBGE, 2006), o mercado de baixa renda no Brasil é representado por 39 milhões de domicílios na faixa de renda entre 1 e 10 salários mínimos. Este mercado passa a ser o caminho natural para o crescimento dos resultados da indústria de meios de pagamento. Entretanto, embora o segmento apresente um enorme potencial de consumo, também representa um enorme desafio para as instituições de crédito, principalmente em razão da grande dificuldade de concessão de crédito para esta população e o baixo conhecimento sobre seu comportamento em relação ao crédito.

Segundo a Pesquisa de Orçamento Familiar – POF (IBGE, 2004), o consumo das famílias de baixa renda, com renda média mensal familiar entre R\$ 600,00 e R\$ 1.600,00, chega a R\$ 226 bilhões. Este estudo mostra que a renda destas famílias não é suficiente para suprir regularmente todas as suas necessidades de consumo e, com isso, há a necessidade de tomada de crédito para complementar o orçamento doméstico, necessidade de financiamento que é de 12%, em média.

Diante desse contexto, o objetivo central do artigo é identificar quais são as variáveis críticas e as oportunidades relacionadas à penetração de cartões de crédito no mercado de baixa renda, buscando compreender as perspectivas dos adquirentes, emissores, bandeiras, processadoras e potenciais portadores de cartão e, com base nos

conceitos e pesquisa de campo, apresentar propostas para aumentar a penetração do produto neste segmento de mercado. Cabe ressaltar que a definição para população de baixa renda utilizada no trabalho considera a definição do IBGE (2004), ou seja, população com renda média mensal familiar entre R\$ 600,00 e R\$ 1.600,00.

Dessa forma, a pergunta de pesquisa que se coloca é: quais variáveis devem ser alteradas no atual modelo de cartões de crédito para aumentar a penetração de cartões no mercado de baixa renda de forma a atender às necessidades destes consumidores de forma rentável?

Com base nesse contexto e na pergunta de pesquisa, pretende-se analisar os aspectos críticos e oportunidades para os cartões de crédito no mercado de baixa renda, com a proposição de uma abordagem para aumentar a penetração do produto neste segmento de forma eficiente e rentável.

2. REVISÃO DE LITERATURA: ABORDAGENS CONCEITUAIS PARA O MERCADO POPULAR

Como mencionado por Prahalad (2005), há um grande volume de dinheiro circulante entre as classes da base da pirâmide em todo o mundo. No Brasil, esse fenômeno foi destacado por Wright (1993) e detalhado por pesquisa de Giovinazzo (2003). Esse cenário torna as classes da base da pirâmide, ou de baixa renda, um mercado altamente atrativo não só para as empresas de varejo dos mais diversos segmentos, em razão do grande consumo, mas também para as empresas do setor financeiro, uma vez que há necessidade de crédito como complemento do orçamento familiar. Entre as empresas do setor de serviços financeiros, as empresas de cartões de crédito têm uma oportunidade especial. Como parte das receitas das bandeiras de cartão de crédito provém da cobrança de tarifas por transação efetuada e a possibilidade de participar deste comércio significa um aumento significativo do número de transações eletrônicas, as possibilidades de ganhos são enormes. Aos bancos emissores, por outro lado, interessa a oferta de crédito necessário para complementar o orçamento familiar (MASTERCARD ADVISORS, 2006).

Segundo Oliveira (2006), muitos consumidores de baixa renda não participam do mercado formal

de trabalho, seus rendimentos têm uma maior inconstância e o pagamento por seus serviços não tem dia certo para ocorrer. Hoje, as fronteiras da empresa expandem-se e começam a delegar poder ao grande setor informal. Entre os setores mais beneficiados pela expansão do mercado de baixa renda no Brasil, figuram os de alimentação, construção civil, cosméticos e vestuário. Nesse segmento de mercado é importante obter volume e eficiência no uso do capital por meio da utilização de sistemas, a fim de reduzir custos. Esses conceitos estão alinhados à definição da estratégia genérica de baixo custo, apresentada por Porter (1989).

Outro aspecto abordado por Mariano (2008) e Parente, Limeira e Barki (2008) é o da necessidade de inclusão da população de baixa renda. Enquanto os consumidores das classes A e B procuram produtos que os diferenciem, os consumidores das classes C, D e E querem consumir produtos que os incluam em um grupo de consumidores da sociedade. As pessoas destas classes sociais sentem que são vistas como cidadãos de uma categoria inferior, e a capacidade de consumir e ter acesso ao crédito faz com que elas se sintam incluídas.

Outra característica inerente à população de baixa renda, apontada por pesquisas internacionais realizadas por Choi, Lee e Millar (1999) e De Soto (2000), e por pesquisas realizadas no Brasil por Spers (2007), é a importância das relações fundadas em contratos sociais, especialmente por causa da grande informalidade. Dessa maneira, a empresa que pretende atuar neste segmento deve estar atenta à infra-estrutura social existente para reconhecer oportunidades e necessidades de mudanças na conjuntura da empresa, a fim de adequar-se a essas características.

Nessa mesma linha, conforme pesquisas realizadas no Brasil e em outros mercados com grande participação da população de baixa renda pelos autores Spers e Wright (2006), Mariano e Castillo (2002), Ricart *et al.* (2004), Khanna e Rivkin (2001) e Peng e Luo (2000), as empresas, para atuar com sucesso nos mercados de baixa renda, devem desenvolver estratégias diferenciadas, alianças e parcerias. Seguindo essa premissa, o que as bandeiras de cartões de crédito e bancos emissores têm feito até o momento é desenvolver parcerias com grandes varejistas que atuam nestes mercados e que adquiriram um forte conhecimento do comportamento desta população ao longo dos

anos, conforme pesquisa divulgada pela MasterCard Advisors (2006). Um exemplo claro disso é a parceria estabelecida entre o Bradesco e as Casas Bahia. O conhecimento do varejista sobre este público é muito superior ao das instituições financeiras, cujos critérios para análise de crédito não contemplam a realidade destes consumidores.

De acordo com Oliveira (2006), fatores como a proximidade física do consumidor, *mix* de produtos adequado ao reabastecimento diário ou semanal, prestação de serviços diferenciados como entregas de compras, mesmo que de pequeno valor, concessão de crédito sem burocracia e uma política de preços alinhada ao perfil do consumidor são pontos determinantes para atuar neste segmento. No momento de escolher seu canal de compra, o consumidor de baixa renda considera dois fatores principais: proximidade do ponto de venda e preço. A falta de transporte próprio, somada ao benefício da estabilidade de preços, levou as consumidoras a reduzir suas compras de abastecimento e a aumentar a frequência das compras de reposição. Estudos realizados no Brasil pelos autores Oliveira (2006), Spers e Wright (2006) e Parente, Limeira e Barki (2008) demonstram que a proximidade física é um dos principais diferenciais do pequeno varejo, que estabelece melhor relacionamento com os consumidores e oferece crédito adequado a essa população.

Além da questão da proximidade com o consumidor, Prahalad (2005) menciona ainda que estes consumidores usualmente fazem suas compras em quantidade menor, mas esperando uma qualidade maior. Muitas vezes, para evitar desperdício, as pessoas preferem comprar marcas conhecidas, embora mais caras, a ceder à restrição orçamentária. Os consumidores de baixa renda também demonstram uma forte preferência por marcas e fidelidade a elas. A população de baixa renda adota comportamentos muito conservadores comparativamente à atitude mais liberal da elite, uma vez que não possui renda disponível para fazer uma nova compra, o que corrobora dados da pesquisa realizada no Brasil pela Boston Consulting Group (2002). Além disso, essa população mostra uma enorme preocupação em manter a sua dignidade e em não ser vista como “marginal” ou desonesta, retomando a idéia de inclusão, comportamento confirmado no Brasil por pesquisa de Parente, Limeira e Barki (2008) e Mariano (2008).

Adicionalmente, Prahalad (2005) afirma que um produto já inserido num mercado desenvolvido muitas vezes necessita que sua funcionalidade seja revista para um mercado na base da pirâmide. Esse é um ponto fundamental para esta pesquisa, uma vez que as características e funcionalidades dos cartões de crédito a serem oferecidas à população de baixa renda devem ser revistas de forma a tornar o produto mais adequado aos usuários, sem perder de vista a rentabilidade para as empresas.

Um modelo interessante que garante essa rentabilidade é o da Pirâmide de Produtos, por meio do qual Slywotzky e Morrison (1998) mostram que produtos de preços baixos e alto volume concentram-se na base da pirâmide, enquanto o lucro concentra-se no topo. Eles sugerem que a empresa deve criar uma marca “corta-fogo” na base da pirâmide para proteger os lucros das marcas do topo. Caso a empresa não faça isso, algum concorrente pode adentrar no mercado pela base e subir, ganhando a percentagem do mercado de alta margem de lucro.

Com relação às principais variáveis para atuação das empresas nos mercados populares, uma das mais importantes é o preço, conforme identificado por Giovanazzo (2003) e Sobral *et al.* (2006). Para conseguir oferecer baixos preços de forma sustentável ao longo do tempo, o posicionamento estratégico das empresas de cartão de crédito para este mercado deverá ser o de menor custo, segundo definido por Porter (1989) e abordado por Ghemawat (2000). Um dos pontos relevantes para a redução dos custos é a economia de escala, na qual um aumento na utilização da capacidade dilui os custos fixos das instalações e de pessoal em um volume maior de produção. Um exemplo disso seria o fato de que o custo de autorização de uma empresa processadora de cartões de crédito torna-se muito sensível ao volume geral das transações, de forma que, reduzindo-se o número de transações,

pode-se ter uma redução nos custos de autorização. Nesse sentido, é importante estabelecer políticas para reforçar economias de escala em atividades sensíveis a escala e explorar os tipos de economia de escala onde a empresa é favorecida.

Os custos de uma atividade são frequentemente afetados pelo modo como outras atividades são executadas. Quando existe um elo dentro da cadeia de valor, o modo pelo qual uma das atividades é executada pode reduzir o custo total de outras. A empresa deve observar a cadeia de valores buscando a redução de custos totais, mesmo que isso signifique o aumento de custos em certas atividades ou em certos elos da cadeia.

A localização das atividades umas em relação às outras, bem como em relação aos compradores e aos fornecedores, normalmente presta enorme contribuição a aspectos como: salários, eficiência logística e acesso aos fornecedores, que podem reduzir os custos.

Pesquisa realizada por Spers e Wright (2006) mostra que algumas variáveis são relevantes para o atendimento da população de baixa renda, ao mesmo tempo em que reduzem os custos das empresas, que podem assim cobrar preços mais competitivos. Conforme mencionado anteriormente, o canal de distribuição é uma variável fundamental, assim como a qualidade dos produtos, uma vez que o consumidor de baixa renda valoriza esses fatores. Por outro lado, conforme apresentado no Quadro 1 abaixo, a empresa pode fazer menores investimentos em variáveis como serviços agregados, ampla diversificação na linha de produto e mídias tradicionais, já que a comunicação no ponto de venda pode ser muito mais eficaz para este consumidor de baixa renda, além de representar custos menores para a empresa.

Quadro 1: Variáveis críticas para a estratégia das empresas com foco em baixa renda

Variáveis críticas relevantes	
Preço	Variável mais relevante para a estratégia das empresas que praticam os preços mais baixos do mercado tendo este fator como principal componente competitivo
Custo	Baixos custos são importante componente estratégico. As empresas investem em instalações, equipamentos e métodos que reduzam os custos, buscando praticar o menor custo possível como principal fator estratégico, ao lado dos preços baixos.
Canal de distribuição e diferenciação	Embora a competitividade das empresas com foco em baixa renda seja proveniente dos baixos preços, as empresas buscam certo grau de diferenciação da sua marca. Entretanto, a principal forma de fazer esta diferenciação é por meio da promoção e apoio aos canais de distribuição e

Variáveis críticas relevantes	
	pontos de venda de seu produto, e não por via de publicidade, ou seja, mediante investimentos para desenvolver a identificação da marca diretamente com o consumidor final.
Qualidade	Quanto ao nível de qualidade, a empresa busca atender a todos os requisitos relativos a matérias-primas, especificações, observância das tolerâncias, etc.
Especialização / Diversidade de produtos e segmentação	Com relação ao grau em que a empresa dirige seus esforços para a amplitude da linha de produtos ou segmentos de mercado, as empresas com foco no mercado popular investem em menos produtos ou segmentos de mercado do que as empresas com foco nas classes A e B, que atuam com uma maior amplitude de produtos/segmentos.
Serviços agregados e atendimento	Com relação aos serviços auxiliares prestados com a sua linha de produtos, como assistência técnica, uma rede própria de atendimento, as empresas não proporcionam serviços auxiliares sofisticados e diferenciados, prestando apenas o atendimento básico.
Identificação da marca e publicidade	As empresas não buscam a diferenciação da sua marca como principal fator competitivo, via publicidade, força de vendas, embalagem ou outros investimentos, de forma diferente das empresas com foco nas classes A e B, que desenvolvem totalmente a identificação da marca junto ao consumidor final, enquanto buscam a diferenciação nos canais de distribuição.
Tecnologia	Quanto ao grau em que a empresa procura a liderança tecnológica no seu setor <i>versus</i> um comportamento imitativo em termos de tecnologias de produtos e processos, a empresa focada no mercado popular não desenvolve pesquisas, utilizando tecnologias já conhecidas e difundidas.

Fonte: SPERS; WRIGHT, 2006.

Tendo em vista o contexto do comportamento do mercado de baixa renda e os conceitos identificados e analisados neste tópico, as variáveis relevantes para a penetração dos cartões de créditos no segmento de baixa renda, que serão detalhadas neste trabalho, são: preço, custo, canal de distribuição, qualidade, marca e tecnologia.

3. ABORDAGEM METODOLÓGICA

Selltiz *et al.* (1987), Malhorta (1996) e Aaker *et al.* (2001) afirmam que, uma vez que o problema de pesquisa tenha sido formulado de maneira clara, de forma a especificar os tipos de informação necessária, é preciso criar o planejamento da pesquisa, organizando as condições para a coleta e análise de dados. Conforme Gil (1987) e Green e Carmone (1988), embora existam várias classificações pertinentes à pesquisa acadêmica que se caracterizam pela natureza do estudo, podendo ser exploratórias, descritivas e causais ou explicativas, de forma geral existe relativo consenso quanto à classificação segundo o objetivo geral da pesquisa e a forma de obtenção dos dados.

Uma vez delimitados o problema de pesquisa e os objetivos do trabalho, define-se a pesquisa adotada neste estudo como de caráter exploratório-descritivo. O tema é exploratório dados os restritos materiais sobre o setor de cartão de crédito para o segmento de baixa renda, o que justifica analisar o

problema de forma mais precisa. O trabalho volta-se para a descrição das variáveis identificadas no referencial conceitual, a partir de uma pesquisa qualitativa.

Segundo Gonçalves (2004), as abordagens qualitativas são bastante úteis tanto em estudos de profundidade, no sentido de fazer aflorar indicadores ou variáveis para estudos quantitativos posteriores, quanto no aprofundamento das relações das variáveis.

O processo metodológico da pesquisa pode ser dividido em seis etapas, conforme segue:

- 1. Início: foram definidos o foco e a questão de pesquisa, a partir dos quais foram especificadas as variáveis potencialmente relevantes, com referência na literatura (preço, custo, canal de distribuição, qualidade, marca, tecnologia, especialização de produto e atendimento);
- 2. Análise documental: foram analisados relatórios públicos sobre o mercado de baixa renda no Brasil e materiais institucionais (cedidos por empresas) e públicos sobre o setor de cartões de crédito, com vistas em ampliar a teoria existente sobre as estratégias para o mercado popular, preenchendo-se as especificações da questão de pesquisa;
- 3. Desenho de instrumentos e protocolos: a partir da definição das variáveis e de análises documentais foi elaborado um protocolo de

entrevista, com um roteiro de questões abertas sobre cada variável do estudo e com foco no atual modelo de cartões de crédito e em mudanças necessárias para aumentar a penetração dos cartões nos mercados de baixa renda;

- 4. Coleta de dados no campo: a amostra dos respondentes selecionados para as entrevistas contemplou o conhecimento deles sobre o setor de cartões de crédito e o mercado de baixa renda. Dessa forma, foram realizadas entrevistas em profundidade com seis especialistas: dois especialistas em mercado de baixa renda no Brasil e quatro especialistas do setor de cartões de crédito (um especialista oriundo de banco, dois de empresas emissoras de cartões e um de empresas processadoras). A pedido dos especialistas, seus nomes e os das respectivas empresas não serão identificados. Foram realizadas três reuniões com cada especialista, com vistas em coletar os dados e validar as análises e proposições;
- 5. Análise de dados: foi elaborada uma análise cruzada dos dados coletados, que levou à construção das propostas feitas neste trabalho. Esses dados foram analisados sob diferentes ângulos, buscando-se similaridades e diferenças para cada uma das variáveis definidas. Nesta etapa também foi feita uma verificação da consistência entre as variáveis, investigando-se junto aos especialistas entrevistados a validade interna das proposições apresentadas no estudo;
- 6. Comparação com literatura e fechamento: por fim, foram feitas uma comparação das informações levantadas nas entrevistas e documentos com a literatura e um fechamento com recomendações e as principais conclusões obtidas.

Esse processo de pesquisa possibilitou identificar os principais elementos referentes às variáveis do estudo e apresentar uma abordagem estratégica para o aumento da penetração dos cartões de crédito nos mercados de baixa renda no Brasil.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

4.1. O Setor de Crédito no Brasil e a Baixa Renda

O mercado de cartões de crédito nasceu e cresceu em todo o mundo tendo como alvo as populações de renda mais elevada (MASTERCARD ADVISORS, 2006). Os produtos existentes atualmente têm um custo elevado para as classes mais pobres e, conseqüentemente, baixa penetração nesta fatia da população. Segundo Porter (1989), as empresas que pretendem atuar nos segmentos de baixa renda devem, em teoria, ter uma estratégia de liderança em custos, de forma a poderem praticar preços mais baixos, com produtos menos sofisticados, porém sem sacrificar a qualidade. Nesta faixa de mercado, o que o consumidor prioriza como atributo principal do produto é o preço. Isso significa que para as empresas de cartão de crédito atuarem neste mercado será necessário o desenvolvimento de um produto simplificado, que não ofereça os mesmos benefícios de um cartão destinado ao público das classes mais altas. Em muitos casos esses atributos não fazem mesmo sentido para o público de baixa renda. Este é o caso, por exemplo, dos seguros de viagem oferecidos aos portadores de cartões *premium*.

Entretanto, o desejo de participação nos mercados de baixa renda não significa uma mudança de estratégia das empresas de cartão de crédito para atuar somente nestes mercados. A rentabilidade desses produtos simplificados é menor do que a dos produtos de primeira linha e, portanto, as bandeiras e os emissores não têm a intenção de mudar seu foco de atuação. No caso, poder-se-ia pensar na adição de mais um produto na “pirâmide de produtos” proposta por Slywotzky e Morrison (1998). A peculiaridade neste caso é que o produto a ser criado na base da pirâmide não deve ter como atribuição central o papel de porta corta-fogo, impedindo o surgimento de novos concorrentes. Neste mercado o topo da pirâmide já está totalmente ocupado e o mercado de baixa renda é um caminho para a expansão da base de cartões e, conseqüentemente, das receitas.

Segundo estudo realizado pela MasterCard Advisors (2006), o mercado de baixa renda é 65% maior do que o de média-alta renda, em número de indivíduos, e ainda há um imenso mercado “de

sobrevivência” que poderá emergir uma vez que ocorram crescimento econômico e distribuição de renda consistentes. Grande parte da renda deste segmento é atrelada ao salário mínimo, de modo que ele está experimentando ganhos reais em seu poder de compra. A expansão do crédito também vem ajudando a baixa renda a aumentar seu consumo, porém a sustentabilidade do nível de endividamento é um ponto crítico, já que a inadimplência vem crescendo em várias linhas de crédito. A penetração de produtos financeiros e de cartões de crédito nesta faixa da população ainda é relativamente pequena, com estimativas de 25 a 35% .

No entanto, este segmento, em que houve um aumento de 67% no número de cartões ativos entre 2003 e 2005, tem-se mostrado um dos propulsores do crescimento da indústria de cartões de crédito nos últimos anos. O aumento da bancarização e do poder de compra, associado ao aumento de custos e à redução do acesso a cheques, tem contribuído para uma expansão da participação dos cartões de crédito como meio de pagamento no segmento de baixa renda. Também contribuem para essa expansão o surgimento de novos emissores de cartão com foco no mercado de baixa renda (por exemplo, os cartões Ibi e Panamericano), assim como as parcerias entre varejistas e instituições financeiras, para o aproveitamento de oportunidades de *cross-selling* de cartões e conversões de bases existentes de *private labels*.

Apesar desse crescimento significativo de penetração, existem questões importantes que devem ser levadas em consideração ao se focar este segmento. Uma delas é que o gasto médio de um cartão de crédito nesta faixa da população é em média 30% do gasto realizado por um portador das classes mais favorecidas. Além disso, em um portfólio de cartões de baixa renda, a taxa de ativação de cartões é de apenas 30%, enquanto em um portfólio de cartões destinado às classes A e B essa taxa chega a 50%.

Essa falta de uso pode ser explicada pelo baixo índice de escolaridade. Segundo a Pesquisa Nacional por Amostras por Domicílios (IBGE, 2006), 65% da população das classes C, D e E tem uma educação secundária incompleta ou nem isso, enquanto na população A e B esse número é de 48%. Isso se torna uma barreira para a melhoria do padrão de vida da população de baixa renda,

especialmente fora das grandes cidades. A baixa escolaridade também pode ser um fator gerador de resistência à utilização de meios de pagamento eletrônicos, como os caixas eletrônicos, a internet e os cartões de crédito (BANCO SANTANDER, 2007).

O estudo realizado pela MasterCard Advisors (2006) mostra ainda que a população de baixa renda tende a ser mais jovem do que a das classes média e alta. No primeiro grupo, 53% da população tem menos de 35 anos, já no segundo a porcentagem é de 46%.

O fato de a população de baixa renda apresentar-se mais jovem acarreta pontos positivos e negativos – estes últimos mais relevantes – para os *players* do mercado de cartões de crédito, segundo estudo realizado pelo Banco Santander (2007). Os pontos positivos são a maior “vida-útil” do cliente (logo, maior resultado) e uma menor exposição a cartões de concorrentes, que leva a maior fidelidade. Por outro lado, os pontos negativos são: menos maturidade no uso de crédito (logo, maior inadimplência) e menor renda (logo, menor gasto e menor rentabilidade).

Por fim, a dependência maior da economia informal dificulta a comprovação de renda e o planejamento do fluxo de caixa para a baixa renda. O consumo desta fatia da população está concentrado principalmente em categorias básicas como supermercado, aluguel, transporte. A consequência disso é que em uma situação de *stress* financeiro, como perda de emprego ou doença, portadores de baixa renda têm poucas opções para acomodar seus orçamentos e eliminar despesas, sendo portanto mais propensos a inadimplir com suas dívidas e representando um risco de crédito maior para os emissores.

A conclusão a respeito do mercado de baixa renda é que os consumidores deste segmento têm características demográficas que erguem barreiras à intensificação do uso de cartão de crédito, especialmente se comparados com usuários mais “tradicionais/maduros” de cartões. Essas restrições influenciam as métricas que determinam a rentabilidade de um cliente de cartões de crédito: taxas de ativação, gastos e inadimplência. A compreensão das características dos clientes de baixa renda é fundamental para a gestão destes portfólios. Por outro lado, o mercado de consumidores de baixa renda é superior ao de

diversos países médios, com consumo total superior a R\$ 250 bilhões/ano. Esta camada da população vem ganhando poder real de compra nos últimos anos, e esse fenômeno foi amplificado pela expansão do crédito. A baixa penetração de cartões, associada ao aumento de renda e à intenção declarada de aquisição de cartões (26% das pessoas declararam ter a intenção de adquirir um cartão de crédito nos próximos 12 meses, segundo a MasterCard Advisors, 2006), indica que este setor será um dos motores do crescimento do mercado brasileiro nos próximos anos. Entretanto, as baixas margens individuais, em razão principalmente das perdas de crédito e dos custos de processamento, tornam fundamental a gestão cuidadosa das alavancas de valor deste cliente.

Diante desse cenário, podem-se identificar algumas oportunidades para o desenvolvimento do mercado. Essas oportunidades revelam a necessidade de uma revisão do modelo para o atendimento da baixa renda, em parceria com toda a cadeia de valor, e tornar o relacionamento com cartões de crédito mais próximo da abordagem tradicional do varejo. O objetivo deve ser o desenvolvimento de produtos e serviços que melhorem a competitividade de cartões para o consumidor de baixa renda.

4.2. Análise dos Resultados: Variáveis Estratégicas Críticas

Neste item são apresentadas análises das variáveis estratégicas relevantes para o aumento da penetração do setor de cartões de crédito no mercado popular, a partir dos documentos públicos e institucionais coletados, assim como das informações geradas nas entrevistas.

Uma variável fundamental para o mercado popular é o preço. O preço do cartão de crédito para o portador consiste basicamente na anuidade cobrada pelos bancos. Há um erro de percepção das pessoas de baixa renda, que, ao usarem o cartão, acreditam que pagarão juros sobre os valores transacionados como preço pelo uso do cartão. Esse é um erro de percepção que deve ser tratado nas comunicações endereçadas ao público-alvo.

A anuidade tem a finalidade de cobrir custos dos emissores com serviços oferecidos aos portadores, como: taxas da bandeira, seguros de viagem e de aluguel de carros, central de atendimento, emissão de faturas e salas *VIP* em aeroportos.

O valor da anuidade varia de acordo com os serviços oferecidos. Estes podem variar desde o pacote básico, por exemplo, para cartões *standard*, até serviços mais diferenciados para os cartões *premium*, como o “Platinum”.

Como o preço é uma questão muito sensível para o público de baixa renda, os custos dos serviços oferecidos aos portadores deste segmento deverão ser racionalizados para que a oferta de produtos seja adequada a eles.

Analisando-se o modelo atual de custos da indústria de cartões de crédito e também o resultado das entrevistas, constatam-se evidências de que esta variável é uma das mais significativas e que mais precisaria de ajustes estruturais para viabilizar uma maior penetração no mercado de baixa renda. Se dividirmos cada um dos componentes de custo, fica mais fácil atestar essas evidências:

a) Custo de processamento. No modelo atual, as processadoras têm custo para manter 100% dos cartões emitidos e não cancelados, estejam eles ativos ou não. Por isso, um dos itens cobrados pelas processadoras é um valor fixo mensal para cada cartão da base do emissor. Como lembrado anteriormente, o índice de ativação dos cartões de crédito do público de baixa renda é de 30% do total de cartões emitidos para este público (*versus* um percentual de 50% nas classes A e B). Assim, neste modelo a base de cartões do público de baixa renda tem custo de processamento proporcionalmente maior do que a base do público A e B, pois mesmo considerando-se duas bases de mesmo tamanho e, conseqüentemente, mesmo custo, a de baixa renda teria apenas 30% dela gerando receita, enquanto a base do público A e B teria 50% dela gerando receita. E isso sem considerar o valor médio transacionado pelos cartões de cada base, que agravaria ainda mais a diferença proporcional entre as duas bases.

b) Custo de captura. Outro item que compõe a cadeia de custos desta indústria é o custo para captura das transações para os adquirentes. No modelo atual, a cada compra que se faz usando-se o cartão de crédito há uma transmissão *on-line* de informações para solicitação ao emissor de autorização para aquela transação, o qual a autoriza ou a nega com base em parâmetros como limite de crédito, bloqueios, etc. A comunicação e a autorização de transações neste modelo apresentam um custo unitário fixo para cada transação efetuada.

Como vimos, o gasto médio do público de baixa renda é 30% do gasto médio das classes A e B. Essa minoração do gasto médio faz com o que o custo por transação para o público de baixa renda seja proporcionalmente maior do que para o público A e B, já que um mesmo custo para transações de ambos os públicos é compensado por transações de valores diferentes. Ou seja, o custo por unidade de valor transacionado torna-se maior quando se reduz o valor por transação.

c) Custo de perda de crédito. O custo de perda de crédito está intimamente ligado ao processo de análise de crédito, que, para o público de baixa renda, torna-se mais difícil no modelo atual em razão do fato de que a maioria dos emissores de cartões são bancos hoje. A pesquisa mostra que o público de baixa renda tem pouco relacionamento bancário e, quando tem, o relacionamento é de curto prazo. Essas características fazem com que os bancos tenham dificuldades para analisar o histórico deste público e, conseqüentemente, acertar na concessão do crédito.

Outra característica que explica as diferenças de custo de inadimplência entre o público de baixa renda e o público A e B é a estratificação e comparação de seus consumos. O consumo do público de baixa renda está concentrado em categorias básicas, enquanto o consumo do público A e B tem uma participação grande na categoria “outros”, onde estão incluídos lazer e demais itens de segunda necessidade. É nesta categoria de consumo que o cartão de crédito tem o maior índice de penetração e a maior rede de aceitação.

Essa estratificação mostra que o público de baixa renda é mais propenso a inadimplir, já que numa situação de *stress* financeiro tem mais dificuldade de eliminar despesas do seu orçamento em razão da alta concentração destas em categorias de primeira necessidade. Ou seja, como o público A e B tem um consumo de “outros” percentualmente maior, consegue reduzir estes gastos em caso de necessidade, enquanto o público de baixa renda, como concentra pouco nesta categoria, tem dificuldade de reduzir e acaba inadimplindo ou não gastando com itens desta categoria. Dessa forma, as dívidas com cartão de crédito acabam sendo afetadas de qualquer forma, pois nessas situações o público de baixa renda ou não gasta ou, se gasta, tem grande chance de inadimplir.

d) Outros custos. Há outras categorias de custos no ciclo de emissão e utilização do cartão de crédito que, no modelo atual, são de serviços oferecidos dentro do pacote de oferta dos produtos disponíveis no mercado, como centrais de atendimento, fatura mensal, serviços como seguros, salas *VIPs* em aeroportos, programas de bonificação, etc. Esses custos acabam sendo cobrados do cliente usuário não de maneira detalhada, mas agrupados em forma de uma anuidade onde tudo está incluído. Para o público de baixa renda, este custo de anuidade contribui diretamente para a baixa penetração do cartão.

Além dos preços e custos, há outras variáveis estratégicas que são importantes pois viabilizam o acesso da população de baixa renda aos cartões de crédito, além de impactarem diretamente a própria estrutura de custos do sistema de cartões. Uma dessas variáveis é a de canais de distribuição.

De acordo com os estudos da MasterCard Advisors (2006), o público de baixa renda com relacionamento bancário é pequeno. O alto grau de dependência da economia informal e a baixa escolaridade são exemplos de fatores que explicam essa baixa penetração dos produtos financeiros neste segmento da população. Entretanto, existem outros fatores a serem considerados nesta análise.

O estabelecimento de parcerias, conforme indicado por Spers e Wright (2006), é relevante para o mercado popular. Uma parceria entre bancos e varejistas deve ser o caminho natural para a expansão da base de cartões entre as pessoas de baixa renda. É preciso, porém, administrar alguns conflitos que podem surgir ao longo do tempo. As pesquisas mostram que as instituições financeiras têm relacionamento transacional com seus clientes de baixa renda. Isso significa que elas estão concentradas no resultado daquela transação financeira específica, por exemplo um empréstimo. Esta forma de atração é inadequada às necessidades do varejo, que se preocupa com o relacionamento de longo prazo com seu cliente. Ou seja, o banco está mais preocupado em receber os pagamentos em dia, não valorizando as futuras transações que aquele cliente possa vir a realizar no futuro. Dessa forma, o banco não oferece grande flexibilidade para ajudar seu cliente em um momento de necessidade.

O varejista, por outro lado, preocupa-se em ajudar seu cliente da melhor forma possível, sempre

com a atenção voltada para as próximas vendas que realizará para aquele cliente. Essa diferença de pontos de vista tem-se tornado fonte permanente de conflitos entre instituições financeiras e varejistas em algumas iniciativas de parcerias já consolidadas no mercado. Nesses casos, o dono do relacionamento com o consumidor de baixa renda é o varejista e o parceiro financeiro por trás da oferta de crédito é irrelevante para o cliente final. Os modelos de avaliação de crédito das instituições financeiras não incorporam as informações disponíveis para o varejista, o que faz com que percam a oportunidade de se tornarem mais acurados e adequados à realidade do consumidor de baixa renda.

Os bancos emissores vêm detectando a necessidade de desenvolver um modelo de negócios específico para a baixa renda. O modelo da indústria de cartões é desafiador para este segmento: menor ativação, faturamento e valores baixos por compra/transação, associados à grande perda de crédito (até 11%), com estrutura de custo similar a de segmentos estabelecidos. Modelos de risco tendem a evoluir e adequar-se às realidades do segmento, mas ainda há demanda para o desenvolvimento de processos e soluções de crédito para a baixa renda (desde a concessão até a cobrança). Para os bancos, a geração de receitas pela venda cruzada de outros produtos financeiros, como seguros, é fundamental para a rentabilização de um portfólio de baixa renda. Essas dificuldades enfrentadas pelas instituições financeiras evidenciam que o varejista é o canal de distribuição de cartões mais adequado para esta faixa da população. A prova disso é a maior penetração neste segmento dos cartões *private label* de varejistas em relação aos cartões de crédito “bandeirados”.

Entretanto, os varejistas vêm com reservas a oferta de cartões de crédito e mostram algumas objeções ao desenvolvimento de parcerias com bancos e financeiras. A migração de portfólio *private label* implica elevação de custos (processamento, bandeira, comunicações), tendo como contrapartida um acréscimo incerto de receitas. Adicionalmente, o uso do limite de crédito em lojas de competidores é um motivo de preocupação para os varejistas.

Questão importante a ser considerada no projeto de expansão dos cartões de crédito no segmento de

baixa renda é a aceitação dos cartões nas regiões onde esta parcela da população usualmente faz suas compras. A expansão da aceitação para áreas de baixa renda é um desafio. O aumento do volume de cartões ativos é necessário para viabilizar a expansão da aceitação para regiões de baixa renda. Entretanto, existem grandes desafios para a rentabilização dos estabelecimentos nas áreas de baixa renda:

- Informalidade dos estabelecimentos, que muitas vezes não atendem aos requerimentos para afiliação impostos pelos adquirentes;
- Alto nível de “mortalidade” de pequenos estabelecimentos;
- Falta de densidade/atividade de cartões, o que impacta nos custos operacionais do adquirente.

Tendo em vista que os cartões de crédito de baixa renda usam a mesma rede de captura, os mesmos terminais, as mesmas plataformas de *software* (autorização, faturamento e liquidação financeira) que os cartões voltados para as classes A e B, deverão ter a mesma qualidade de funcionamento que os demais, porém os serviços oferecidos deverão ser diferentes. Certamente não há necessidade de oferecer seguros de viagens ao exterior ou aluguel de carros para portadores de baixa renda. Com vistas na redução de custos e na oferta de um pacote de serviços que faça sentido, os serviços oferecidos a esse tipo de clientes deverão ser em menor quantidade e mais simplificados que os serviços oferecidos ao público das classes A e B. Entretanto, a qualidade desses serviços deverá manter um padrão semelhante ao dos demais segmentos de clientes.

A variável da qualidade no setor de cartões está profundamente ligada à marca. O mercado de cartões procura estabelecer uma marca sólida, forte e favorável por meio de canais de *marketing* como jornais, revistas, rádio, TV, varejo e bancos. A grande dificuldade, muitas vezes, é falar para públicos diferentes. O patrocínio em jogos de futebol como a Copa do Mundo tem um apelo mais popular, enquanto patrocínios de Campeonatos de Tênis e Golfe têm o foco voltado para a alta renda. Com forte penetração atual na alta renda, as propagandas focam também a classe C, porém com um componente aspiracional.

Além do papel da bandeira, cada emissor de cartão de crédito foca sua publicidade em seu

público-alvo, seja ele de alta ou baixa renda. Outro ponto importante da marca refere-se aos conceitos de exclusividade e inclusão, apresentados por Mariano (2008) e Parente, Limeira e Barki (2008). Esses conceitos mostram muitas vezes a importância do componente *status* para um público de alta renda, enquanto para um público de baixa renda o aspecto importante é pertencer, estar incluído, ou seja, ter um cartão. A marca deve também passar ao portador de cartão de crédito a vantagem da ampla rede de aceitação.

Por fim, a variável de tecnologia não será relevante para a diferenciação do produto aos olhos do cliente, mas será decisiva na proposição de um novo modelo de operação na captura das transações. No próximo item serão feitas sugestões de substituição da tecnologia utilizada no modelo atual por outra tecnologia já disponível no mercado, mas ainda pouco utilizada no mercado de cartões de crédito, e que poderá ser muito útil na redução do impacto nos custos de captura.

5. PROPOSIÇÕES E CONCLUSÕES

5.1. Proposição de Abordagem Estratégica para a Baixa Renda

Neste item são apresentadas proposições para cada uma das variáveis identificadas a partir do referencial teórico e analisadas no item anterior, de forma a compor um conjunto de estratégias para aumentar a penetração dos cartões de crédito no mercado de baixa renda.

5.1.1. Preço

Segundo Oliveira (2006), o preço é um dos dois fatores principais no momento da escolha do canal de compra. Para atingir o público de baixa renda, será necessário focar pontos que eliminem a percepção de preço alto, além de analisar criteriosamente e adotar alguns fatores que causam impacto nos custos, tais como:

- Eliminar a anuidade ou aplicar uma tarifa mínima por extrato emitido. Se o portador do cartão efetuar algum gasto no mês, ele receberá seu extrato com a devida tarifa pela emissão do extrato. Caso contrário, não será cobrada nenhuma tarifa. É preciso definir criteriosamente o valor da tarifa, de forma que ela não se transforme em um inibidor da utilização do

cartão e em um fator gerador de inativação da base de clientes;

- Eliminar serviços agregados que não são percebidos pelo público de baixa renda como importantes, tais como milhagem, salas *VIPs*, rapidez no atendimento (tempo para atendimento das chamadas telefônicas em centrais de atendimento);
- Retirar as centrais de atendimento da estrutura de custos fixos, com a inclusão de eventos avulsos cobrados por utilização do serviço (custo variável);
- Por meio de uma forte comunicação dirigida a esse público, eliminar a percepção de que a pura utilização transacional do cartão gera pagamento de juros;
- Cobrar anuidade somente nos meses em que o cliente não utilizar o cartão de crédito. Dessa forma, diminui-se a percepção de preço alto (cobrança da anuidade), além de se estimular a ativação do cartão de crédito, que é um outro fator crítico de sucesso no modelo de resultados do cartão de crédito para baixa renda.

5.1.2. Custos

Segundo Porter (1989), as empresas que pretendem atuar nos segmentos de baixa renda devem ter uma estratégia de liderança em custos, de forma a poderem praticar preços mais baixos. É bom lembrar que focar nos custos é uma forma de não pressionar ainda mais as margens de lucro dos *players*.

a) Custo de Processamento. O custo de processamento deve ser reduzido, não pelo prisma de otimização de processos ou inovação tecnológica, mas sim pela perspectiva de aumento de produtividade e de escala. Nesse sentido, as iniciativas para redução de custo de processamento passam pela reformulação das políticas de preço, por meio de um modelo que estimule a “atividade” dos cartões e penalize a “inatividade”. No modelo atual, muitos clientes não ativam seus cartões, pois sabem que pagarão anuidades e tarifas se o fizerem. O novo modelo deve propor que, caso o cliente não ative seu cartão dentro de um prazo proposto, passe a pagar tarifas se não o cancelar. Dessa forma, faz-se uma limpeza na base de cartões inativos, reduzindo-se o custo com esses cartões. Para incentivar a ativação, que é o grande objetivo do

negócio, deverão ser propostas regras que estimulem a utilização, como o uso acima de certo valor não implicar pagamento de tarifa alguma no mês. Assim, incentiva-se a utilização do cartão todo mês e com um valor mínimo que supere os custos.

b) Custo de Captura. O custo de captura seria drasticamente reduzido com a introdução da tecnologia “*off-line*” para captura das transações, conforme já descrito no item anterior.

c) Custo de Inadimplência. O custo de inadimplência seria reduzido em decorrência das recomendações sobre o canal de distribuição. Conforme comentado anteriormente, Spers e Wright (2006) recomendam que, para atuarem com sucesso nos mercados de baixa renda, as empresas devem desenvolver alianças e parcerias. Dessa forma, deverá haver uma concentração da distribuição para a baixa renda em canais parceiros, como os varejistas com foco neste segmento que tenham grande conhecimento deste público.

d) Outros Custos. A proposta para redução dos demais custos resume-se apenas em desvincular todos os serviços que agregam custo, customizando-se pacotes adequados a cada perfil. Pode-se, por exemplo, limitar o número de acessos à central de atendimento cobrando-se por acessos extras e retirar seguros e acessos a salas *VIPs* em aeroportos dos segmentos com perfis que não valorizam esse tipo de serviço.

5.1.3. Canal de Distribuição

Tendo em vista o baixo relacionamento existente entre as classes de baixa renda e as instituições financeiras (especialmente bancos), conforme apontado por Spers e Wright (2006), a formulação de parcerias com os varejistas que hoje já atuam neste segmento mostra-se a alternativa ideal de canal de distribuição dos cartões de crédito para este público. Para a grande maioria do público de baixa renda, as marcas de cartão de crédito ou dos bancos não têm significado relevante, o que dificulta os esforços de vendas por parte destas empresas. Já as redes varejistas gozam de grande reconhecimento e simpatia neste público. Dessa forma, a associação entre oferta de cartão de crédito e essas redes de varejo torna o esforço de venda mais eficaz.

Conforme comentado por Oliveira (2006), Mariano (2008) e Parente, Limeira e Barki (2008), em razão das características associadas ao

conservadorismo da população, há preferência por lojas na vizinhança. Dessa forma, outro aspecto relevante em favor das parcerias entre bancos e varejistas é a presença dos pontos de venda do varejo nas regiões frequentadas pelo público de baixa renda. Para os bancos, a instalação de uma agência bancária nas áreas de periferia não é viável, visto o baixo grau de penetração dos produtos bancários nas classes mais populares e também o baixo volume financeiro movimentado por este público. Dessa forma, a utilização das lojas de varejo como ponto de venda e até de relacionamento, papel que pode evoluir para correspondente bancário, é ideal para o aumento da penetração dos cartões de crédito junto ao público das classes menos favorecidas. Adicionalmente, a parceria entre bancos e varejistas pode proporcionar às partes oportunidades de negócios relacionadas, tais como domicílio bancário, antecipação de recebíveis, entre outras.

Embora a penetração de produtos financeiros de bancos neste segmento ainda seja modesta, os cartões de débito têm sido chave para sua expansão. A conversão de cartões de débito em cartões múltiplos, com funções de débito e crédito no mesmo cartão, facilita a distribuição. Uma vez estando nas mãos do cliente, a modalidade crédito do cartão múltiplo passaria a ser alvo de ações de ativação.

Dado ainda que grande parcela da população de baixa renda tem pouco ou nenhum relacionamento bancário, outros canais podem ser uma alternativa para a expansão da base de cartões ativos, tais como correspondentes bancários e cartões sociais.

5.1.4. Qualidade

Segundo Prahalad (2005), pelo fato de a base da pirâmide não ter condições de gastos como o topo, ela compra uma quantidade menor, esperando uma qualidade maior. Porter (1989), por sua vez, reforça esse tema, afirmando que a constante procura pela redução de preços não pode sacrificar a qualidade.

As empresas de cartão de crédito e os bancos têm em suas marcas um ativo valioso, portanto zelar pela qualidade dos serviços prestados é uma prioridade. Adicionalmente, os cartões de crédito, destinados seja à baixa renda, seja ao público de alta renda, são processados de modo geral em uma única plataforma de *hardware/software* (MASTERCARD ADVISORS, 2006). Dessa forma, o padrão de

qualidade fornecido aos dois portfólios de cartão deverá ser o mesmo. O que poderá ocorrer é uma diferenciação do produto, por meio da agregação de serviços vendidos junto com os cartões, como seguros e capitalizações. Ou seja, não deverá haver diferenciação no padrão de qualidade dos produtos de baixa renda em relação aos demais produtos já estabelecidos no mercado.

5.1.5. Marca

Segundo Prahalad (2005), existe uma relação com marcas também nas classes menos favorecidas. Muitas vezes, para evitar desperdício as pessoas preferem comprar marcas conhecidas, embora sejam mais caras, demonstrando forte preferência e fidelidade a marcas.

Partindo-se do princípio de que a estratégia é ter uma marca única, que atualmente é voltada para o público de alta renda, a melhor alternativa de aproximação com o público de baixa renda seria fazer acordos e parcerias com o varejo, aproveitando toda a sua experiência e formas de comunicação e acrescentando a marca da bandeira.

Além disso, por utilizar uma marca única já conhecida como ligada ao público de alta renda e pelo fato de muita comunicação de massa ser focada nesse público, a propaganda deverá gerar um fator aspiracional para o público de baixa renda.

A marca (e sua comunicação) deverá salientar uma função de inclusão. Segundo Oliveira (2006), Mariano (2008) e Parente, Limeira e Barki (2008), nas classes C, D e E as pessoas compram para fazer parte, buscando um sentimento de pertencimento. Dessa forma, a marca deverá traduzir esse tipo de característica.

5.1.6. Tecnologia

Conforme comentado por Spers e Wright (2006), as empresas com foco em bens populares estão posicionadas como ofertantes de produtos simples e baratos, com uma forte valorização do atributo preço. Mediante preços mais baratos a empresa consegue atingir uma parcela da população com renda limitada. Por meio de uma prática de baixos custos, como a definição de uma estrutura tecnológica que cause menor impacto nos custos, pode-se gerar um preço final menor para o cliente.

A recomendação sobre a tecnologia se faz necessária, principalmente para se alcançar a

redução necessária nos custos de captura das transações. Essas alterações não seriam percebidas pelos usuários na utilização do produto. Segundo Spers e Wright (2006), no que se refere ao quesito tecnologia, as empresas focadas em bens populares procuram em menor grau a liderança tecnológica e o desenvolvimento de pesquisa avançada, comparativamente àquelas que atuam no mercado de bens voltados para médias e altas rendas. Entretanto, as primeiras utilizam a tecnologia já difundida para oferecerem produtos de qualidade, embora menos sofisticados em termos de avanços e novidades tecnológicos. Dessa forma, a recomendação é de que, para o público de baixa renda, seja usado o sistema de transações *off-line*, um sistema mais simples, de menor custo e já utilizado por algumas empresas de outros ramos de atividade. O sistema *off-line* tem como traço diferencial do sistema *on-line* o fato de que as informações de saldo e limites do usuário ficam armazenadas localmente num *microchip* instalado no cartão e são lidas por *drive* específico instalado no mesmo terminal que realiza as transações dos cartões *on-line*. Com as informações registradas no *microchip*, não é necessária a comunicação com a central de processamento para autorização da transação. Dessa forma, as informações seriam enviadas à central de processamento por lotes, ao final de um período. Assim, haveria um único custo de comunicação para um lote com várias transações.

Para a recomposição mensal do limite do usuário, as informações seriam passadas pela central ao *chip* uma vez por mês, através do terminal, de maneira *on-line*, na primeira transação que ocorresse após o fechamento do mês.

5.2. Conclusões e Recomendações de Pesquisa Futuras

A partir de uma revisão da literatura sobre o consumidor de baixa renda e estratégias das empresas com foco no mercado popular, foi possível identificar as seguintes variáveis relevantes: preço, custo, canal de distribuição, qualidade, marca e tecnologia.

Realizou-se então uma pesquisa qualitativa, contemplando análises documentais e entrevistas com especialistas no setor, com vistas em detalhar a situação atual dessas variáveis, assim como elementos para estruturar a proposição de

estratégias que aumentem a penetração dos cartões de crédito no segmento de baixa renda no Brasil.

As proposições apresentadas neste estudo mostram que, apesar dos grandes desafios para o atendimento do mercado popular, é possível identificar estratégias adequadas para atender às necessidades do público de baixa renda e ao mesmo tempo garantir os resultados das empresas do setor de cartões de crédito.

Um dos maiores desafios das empresas é o da sustentabilidade no atendimento deste público, tendo em vista os baixos preços e as baixas margens de lucro geradas. Uma combinação dos diferentes elementos propostos é o que deve garantir a sustentabilidade, ou seja, existe uma lógica interna e uma coerência entre as variáveis apresentadas, com vistas em oferecer um produto de baixo preço, mas também significativas reduções nos custos, ao mesmo tempo em que a marca e o caráter aspiracional do produto são preservados. Não é uma tarefa fácil para as empresas, mas, conforme validado com os especialistas entrevistados, as estratégias propostas permitirão uma maior penetração dos cartões de crédito no segmento popular, de forma competitiva e sustentável.

Embora a pesquisa carregue a limitação metodológica de ter sido realizada a partir de documentos públicos e institucionais, assim como com um número restrito de entrevistas, os objetivos propostos foram plenamente atendidos, tendo em vista o caráter exploratório-descritivo da pesquisa. Além de responder à questão de pesquisa proposta, as análises geram um conteúdo relevante do ponto de vista prático para as organizações, além de contribuir para a construção e consolidação de abordagens estratégicas para o mercado de baixa renda no Brasil, cujos resultados de pesquisas ainda são bastante incipientes.

Os resultados suscitam idéias para estudos futuros, dentre elas a realização de uma pesquisa quantitativa mais ampla, que analise a evolução dos indicadores de crescimento, lucratividade e resultados operacionais de empresas ligadas ao setor de cartões de crédito ao longo do tempo, de forma a medir os resultados obtidos com a inclusão da baixa renda na estratégia da empresa. Também seria interessante analisar casos de empresas participantes na cadeia de valor do setor, examinando seus resultados de forma aprofundada e

comparando o tradicional segmento de alta renda com os emergentes consumidores.

Também cabe ressaltar que nem todos os resultados devem ser alcançados em curto prazo, tendo em vista o tempo necessário para incorporar as estratégias e adicionar os consumidores de baixa renda no mercado, sem perder de vista a importância deste segmento e também a sustentabilidade do setor de cartões ao longo dos anos.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. *Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Atlas, 2001.

BANCO SANTANDER. *Relatório de Avaliação de Mercado 2006* (circulação restrita). São Paulo, jan. 2007.

BOSTON CONSULTING GROUP. *Mercados pouco explorados: descobrindo a classe C*. São Paulo, março de 2002.

CHOI, C. J.; LEE, S. H.; MILLAR, C. Trust and enforcement in emerging business systems. In: CHAPMAN, F. B. M.; CROSS, A. (Eds.). *International business organization: subsidiary management, entry strategies and emerging markets*. Great Britain: MacMillan Press, 1999.

DE SOTO, H. *The mystery of capital: why capitalism triumphs in the West and fails everywhere else*. New York: Basic Books, 2000.

GHEMAWAT, P. *A Estratégia e o Cenário dos Negócios*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1987.

GIOVINAZZO, R. A. *Um estudo sobre o desempenho e a estratégia das empresas que atuam no mercado de bens populares no Brasil*. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

- GONÇALVES, C. A. Falando de métodos de pesquisa. Belo Horizonte, 1 out. 2004. (Material de aula não publicado).
- GREEN, P. E.; CARMONE, F. J. *Multidimensional scaling and related techniques in marketing analysis*. Boston: Allyn, 1988.
- HART, S. L.; MILSTEIN, M. B. Global sustainability and the creative destruction of industries. *Sloan Management Review*, Massachusetts, v. 41, n. 1, p. 23-33, 1999.
- IBGE. *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios 2005*. Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/trabalhoerendimento/pnad2005/brasilpna d2005.pdf>>. Acesso em: abr. 2007.
- IBGE. Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Índices de Preços. *Pesquisa de Orçamentos Familiares 2002-2003*. Rio de Janeiro, 2004. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/condicaoodevida/pof/2002/pof20022003aed.pdf>>. Acesso em: abr. 2007.
- KHANNA, T.; RIVKIN, J. W. *The structure of profitability around the world*. Boston: Harvard Business School, 2001. Working Paper.
- LONDON, T.; HART, S. L. Reinventing strategies for emerging markets: beyond the transnational model. *Journal of International Business Studies*, Washington, v. 35, n. 5, p. 350, Sep. 2004.
- MALHORTA, N. *Marketing research: an applied orientation*. 2. ed. Upper Sadlle River: Prentice Hall, 1996.
- MARIANO, F. A vez do povão. *Revista Imprensa*, São Paulo, p. 56-99, out. 2008.
- MARIANO, F.; CASTILLO, R. Popular Classes. The finding of a forgotten target. In: ESOMAR CONGRESS 2002: Consolidation or Renewal? From research to costumers insight. Part 3: Segmentation choices. Barcelona, Set. 2002.
- MASTERCARD ADVISORS. *Avaliação do Mercado de Baixa Renda*. São Paulo, set. 2006.
- MEYER, K. E. Perspectives on multinationals enterprises in emerging economies. *Journal of International Business Studies*, Palgrave Macmillian, v. 35, n. 4, 2004.
- OLIVEIRA, M. A base da pirâmide torna-se o topo de vendas. In: *Mundo do Marketing*. Disponível em: <www.mundodomarketing.com.br>. Acesso em: ago. 2006.
- PARENTE, J.; LIMEIRA, T. M. V.; BARKI, E. *Varejo para a Baixa Renda*. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- PENG, M.; LUO, Y. Managerial ties and firm performance in a transition economy. *Academy of Management Journal*, v. 43, n. 3, p. 486-501, 2000.
- PORTER, M. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PRAHALAD, C. K. *A Riqueza na Base da Pirâmide: como erradicar a pobreza com o lucro*. Bookman, 2005.
- PRAHALAD, C. K.; HART, S. L. The fortune at the bottom of pyramid. *Strategy and Business Journal*, 26, first quarter 2002.
- RICART, J. E.; ENRIGHT, M.; GHEMAWAT, P.; HART, S. L.; KHANNA, T. New frontiers in international strategy. *Journal of International Business Studies*, Palgrave Macmillan, v. 31, n. 3, 2004.
- SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L.; COOK, S. H. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. 2. ed. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1987.
- SLYWOTZKY, A. J.; MORRISON, D. J. *A estratégia focada no lucro – Profit zone: desvendando os segredos da lucratividade*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- SOBRAL, M. C.; OLIVA, F. L.; YU, A. S. O.; ALMEIDAR, M. I. R.; FERREIRA, A. A. Estratégia de Adequação para o Mercado de Produto Popular – Fit Strategy. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM

ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. *Anais...*
Salvador: ANPAD, 2006.

SPERS, R. G. *Proposição de um modelo de internacionalização para atuação de empresas brasileiras nos mercados populares internacionais*. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2007.

SPERS, R. G.; WRIGHT, J. T. C. Mercado de Bens Populares no Brasil: Desempenho e Estratégia das Empresas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. *Anais...*
Salvador: ANPAD, 2006.

WRIGHT, J. T. C. De volta ao Fusca ou uma nova política industrial. *Estado de São Paulo*, São Paulo, Caderno Economia, p. 2, 22 mar. 1993.