

# Compartilhando desde sempre

**R**ecentemente, o mercado brasileiro de meios eletrônicos de pagamento foi sacudido por algumas notícias de grande impacto: a compra da Amex pelo Bradesco, o início das operações da processadora Fidelity, do Credicard Citi e do Credicard Itaú.

Mas o mercado não vive apenas de notícias de grande impacto midiático. Há também movimentos que mesmo não tendo o apelo de uma manchete nem por isso perdem em densidade jornalística. São justamente aqueles movimentos que vão amadurecendo ao longo do tempo e preparando um novo modelo de negócio. É o caso do compartilhamento – tema que vem fazendo parte da agenda do mercado de meios eletrônicos de pagamento em função das necessidades de racionalização do próprio mercado. Se o tema do compartilhamento – especificamente o compartilhamento dos terminais de auto-atendimento bancário – agora faz parte da roda de conversas dos profissionais do meio, uma exceção deve ser feita. Muito antes de tudo isso acontecer, a Rede Verde Amarela (RVA) já trabalhava de acordo com essa filosofia.

Segundo o diretor-executivo da RVA, Juarez Cançado, “a (administradora) ATP pratica o compartilhamento desde o início de suas atividades”. Cançado observa que já em 1983 percebeu-se que seria desejável ampliar o poder de competição dos bancos associados à Asbace (associação que congrega bancos públicos e privados) – foi o início da operação do Sistema Verde e Amarelo de Compartilhamento, em

1982. Em 1993 esse sistema de compartilhamento foi transformado na Rede Verde e Amarela. Ou, nas palavras de Cançado, “desde 1993 nós temos bancos compartilhando serviços, em diferentes áreas, em benefício do cliente, em benefício da redução de custo, do aumento do poder de competição”.

Vem também dessa época um sério questionamento de marketing: em que medida o cliente aceitaria que um diferencial tecnológico do “seu” banco fosse compartilhado? Juarez Cançado concorda que, no início, a tecnologia era um diferencial competitivo que recebia a devida atenção do departamento de marketing e comunicação. Mas, hoje, “o compartilhamento é extremamente bem-vindo e necessário, é uma tendência absolutamente inexorável, desde que se tomem certos cuidados: quando os bancos são concorrentes em áreas primárias de mercado, o compartilhamento é uma decisão mais complexa”, diz Cançado. O diretor-executivo da RVA analisa que a competição e a colaboração através do compartilhamento também têm áreas limítrofes, “há intersecções de conjunto, ou de posicionamento estratégico conveniente ao compartilhamento, mas tem também posicionamentos que indicam que não seja vantajoso fazer o compartilhamento pleno. Precisa ter uma certa cautela”.

Segundo Cançado, do ponto de vista do cliente, o compartilhamento não será percebido como negativo se se estabelecer, por exemplo, telas customizadas do banco, a partir de uma tela neutra. Se, para Cançado, essa questão é tranquila, o executivo discorda frontalmente do recente posicionamento de que o auto-atendimento não gera vantagem competitiva, que teria se “comoditizado”, porque tudo aquilo que é perceptível



Juarez Cançado,  
diretor-executivo da RVA

como gerador de valor para o cliente gera vantagem competitiva. A partir do momento em que seus pontos de auto-atendimento estão mais bem localizados que o do concorrente, que a sua infra-estrutura tecnológica responde com mais qualidade que a do concorrente, você está gerando diferencial competitivo para o seu banco. Então, o auto-atendimento é, sim, um fator gerador de vantagem diferencial e competitiva. Ocorre que é um processo caro e nem todo banco pode ter e mesmo os que podem vão entender que existe uma intersecção de conjunto, que indica uma boa política voltada para compartilhar”.

Juarez Cançado concorda com a idéia de que hoje o diferencial está prioritariamente na prestação de serviço, “mas a partir do momento que eu tenho uma tecnologia altamente confiável, com uma disponibilidade de 99,999999% contra um banco que tem uma tecnologia confiável de 95%, muitas vezes o cliente desse banco de 95% vai chegar na agência e o sistema estará fora do ar. A qualidade da tecnologia é um fator gerador de diferencial e tudo o que pode ser percebido pelo cliente como um agregador de valor, um atributo que agregue valor, é visto como vantagem diferencial”, diz.

**CONCENTRAÇÃO** Juarez Cançado observa que não é de hoje a conversa de que o mercado comportará três ou quatro redes de auto-atendimento bancário. O mesmo vem sendo dito dos bancos de varejo, observa o executivo. “Não sei, mas seguramente não vão ficar muitas, não”. Segundo o diretor-executivo da RVA, “o País deverá ter alguns bancos gigantescos, que vão ter dificuldade de definir o conflito e a colaboração, até que ponto vai um e outro, e vão ter redes próprias, sei lá, duas, três, quatro. Talvez uma dezena de redes, entre as próprias e as compartilhadas, está de bom tamanho”.

Cançado observa, contudo, que falar de modelo de negócio é sempre complicado. “É porque você mexe com interesses comerciais. As coisas são lentas para desenvolver. Só grandes crises geram decisões rápidas nessa área”.

**COMPARTILHAMENTO DO COMPARTILHAMENTO** Para Juarez Cançado as redes deverão ser compartilhadas entre si. “O compartilhamento do compartilhamento, e vou te dizer porquê: eu estou falando

daqui de Brasília e eu não sei que companhia telefônica você está usando. Eu estou usando a Embratel. A Embratel chegou em São Paulo e eventualmente entrou na Telefônica, acessou você; ela paga a Telefônica para usar esse espaço. Você está sendo beneficiado e eu também, porque não poderia dizer que não dá para falar com o Juarez porque ele não fala nessa companhia – seria ridículo! A Embratel está lutando para ganhar dinheiro; a Telefônica está lutando; a Telemar está lutando. Cada um na sua, mas depois elas se unem. Essa analogia vale para as redes de auto-atendimento.”

**SOLUÇÃO ÚNICA** Uma rede pode ser trabalhada de várias maneiras. Há bancos que compram os equipamentos e colocam pessoal próprio; há bancos que põem pessoal próprio com equipamentos de terceiros. Juarez Cançado observa que a RVA também trabalha dessas maneiras, mas há uma mais completa: “o banco nos fala que quer ser correspondente. Coloco no sistema, faço uma adequação, pego o legado do banco, uno ao nosso computador, passo a operar e ele paga por transação. Posso colocar onde o banco quiser. Coloco a marca dele, a apresentação visual é dele. Só em São Paulo devemos ter 300 pontos assim. As pessoas acham que é do banco, mas nós é que operamos para ele, em padarias, farmácias, shoppings”.

**DIFERENCIAL** Para o executivo da rede RVA tem um diferencial extraordinário: é a única online e *real time*, que funciona com bancos, com terminais de caixas automáticos e com pontos de correspondentes bancários. “Estamos com 32 mil pontos e queremos chegar a 50 mil pontos ainda no primeiro semestre. Teremos algumas adesões de grandes bancos que vão nos levar a esse número. É importante destacar que o banco pode participar como comprador e fornecedor de serviços ou em ambas em situações ao mesmo tempo.” ■

### RVA em números

- 14 instituições participantes
- 10 mil pontos de atendimento
- Malha de 32 mil terminais
- Cerca de 32 milhões de transações por ano (inclui arrecadação)
- Aproximadamente R\$ 497 MM em saques por ano
- Valor médio de R\$ 165 por saque aprovado