

negócios**A novata que mudou o mercado***A entrada da Visa Vale no setor de vale-refeição está levando a concorrência a rever o jeito de fazer negócios*

Bia Parreiras

Neiva Júnior, da Visa Vale: modelo brasileiro está prestes a ser copiado no exterior

Por Cristiane Mano

A história dos negócios mostra que o pioneirismo costuma ser uma vantagem brutal na conquista da liderança. Quem chega antes tem mais tempo para conquistar clientes e mais espaço para estabelecer os mandamentos que regem o mercado. A história mostra também que ser pioneiro apenas uma vez não é condição suficiente para assegurar a eternidade dessa liderança. A rápida ascensão da Visa Vale no mercado brasileiro de vale-benefícios é um exemplo poderoso da repetição dessa regra. Criada em 2003 de uma associação entre a americana Visa e os bancos Bradesco, ABN Amro Real e Banco do Brasil, a companhia deixou de ser mero plano de negócios para rapidamente tornar-se uma das líderes do setor. Seu faturamento com vales-refeição e alimentação chegou a 2,9 bilhões de reais em 2005 e ultrapassou as receitas de duas tradicionais concorrentes no país -- a francesa Sodexho e a brasileira VR, da família Szajman. Hoje, só fica atrás da Ticket, da também francesa Accor, que inaugurou esse mercado há três décadas. "Nossos resultados foram tão bons que conseguimos distribuir dividendos pela primeira vez em 2005, dois anos antes do planejado", diz Newton Neiva Júnior, presidente da Visa Vale, que se prepara para

entrar também no mercado de vale-combustível.

A Visa Vale surpreendeu os concorrentes com um modelo de negócios que traz vantagem de custos sem precedentes -- tanto de captação de novos clientes quanto de transações dos cartões. Enquanto as demais empresas comercializam seus produtos com a ajuda de representantes de vendas próprios, a Visa Vale conta com um exército de gerentes de mais de 8 000 agências bancárias em todo o país. Todos são funcionários dos bancos associados e da Nossa Caixa, sua mais nova parceira. Com isso, a empresa consegue atingir 5 000 dos 5 561 municípios brasileiros -- uma capilaridade só comparável à de companhias de produtos de alto consumo, como Souza Cruz, Coca-Cola e Ambev. A conjunção de uma equipe exígua de funcionários -- eles são apenas 120 -- com baixo custo de distribuição estremeceu o mercado e vem provocando mudanças na forma como concorrentes estabelecidos fazem negócio. "A VisaVale impôs um novo paradigma de distribuição", diz Cláudio Szajman, sócio e presidente da VR. "Estamos atrás de parcerias semelhantes." Szajman afirma que deverá anunciar duas parcerias de distribuição até o final deste ano. A Ticket, líder histórica do mercado, também tenta seguir caminho semelhante. "Estamos negociando com possíveis parceiros há cerca de dois anos", diz Alaor Aguirre, diretor de produtos da Ticket. As empresas não confirmam, mas no mercado especula-se que a VR esteja prestes a fechar um acordo comercial com o Unibanco, e a Ticket, com o HSBC.

A pulverização da distribuição representa uma dupla vantagem. A primeira delas é que possibilita a aproximação com pequenas e médias empresas localizadas no interior do país -- um mercado com grande potencial de crescimento. Atualmente, o Programa de Alimentação do Trabalhador (PAT), que oferece incentivos fiscais em troca de garantia de alimentação aos funcionários, alcança apenas 9 milhões de trabalhadores. De acordo com especialistas, a expansão dessa base de clientes é inexorável e estará nas mãos de quem conseguir chegar mais longe, mais rápido e de forma mais barata. A segunda vantagem é óbvia, porém muito relevante: a dramática redução dos custos de distribuição, uma atividade vital nesse tipo de negócio. Em vez de sustentar estruturas próprias, a Visa Vale possui apenas gerentes que coordenam as vendas das agências dos bancos associados. "Já fazemos uma série de serviços para clientes corporativos", diz Jair Scalco, diretor da área de cartões do Bradesco. "O cartão-benefício é apenas mais um produto que podemos oferecer a nossos clientes." Essa concepção de negócios tem reflexos nos valores cobrados dos clientes. A Visa Vale deflagrou uma guerra de preços, com descontos que alcançaram 70%.

Entre as maiores

A Visa Vale já superou dois tradicionais concorrentes no segmento de vale-refeição e alimentação e está cada vez mais próxima da Accor

Empresa	Faturamento(1) (em reais)	Usuários(1)
Accor	5 bilhões	4 milhões
Visa	2,9 bilhões	3 milhões
Vale VR	2,8 bilhões	2,5 milhões
Sodexo	2,4 bilhões(2)	1,8 milhões
(1) Dados referentes apenas aos segmentos de vale-refeição e alimentação (2) Estimativa de mercado		

Ao chegar ao mercado muito depois de seus principais concorrentes, a Visa Vale conseguiu usar a chamada ruptura tecnológica a seu favor. A empresa jamais adotou os tradicionais vales de papel. Apostou exclusivamente nos cartões eletrônicos. Assim, eliminou a necessidade de estruturas duplicadas, que envolvem a manutenção tanto de uma base tecnológica para os cartões quanto a complexa logística de impressão, entrega e recolhimento dos vales de papel. A líder Ticket, por exemplo, ainda possui gráfica própria e cerca de 25% de suas vendas de vale-refeição são em papel. Na VR, essa taxa é de 5%. Toda a impressão e distribuição foi terceirizada. A migração tecnológica ajudou a VR a reduzir o número de funcionários de 1 200 (há cinco anos) para os atuais 400.

O modelo de negócios criado pela Visa Vale não deve causar mudanças apenas no mercado brasileiro. A empresa tornou-se um caso único no mundo de parceria entre um emissor de cartões e bancos no segmento de benefícios. Nos últimos tempos, Neiva Júnior tem recebido a visita de representantes da Visa de outros países e também de bancos estrangeiros -- sobretudo da América Latina e da Europa --, que estudam a possibilidade de replicar o modelo. A Visa Vale já está entre os dez principais emissores de cartões Visa entre os 40 existentes atualmente no país. Ao que tudo indica, os concorrentes franceses Accor e Sodexo devem se preparar para um ataque também fora do país.

Copyright © 2006, Editora Abril S.A. - Todos os direitos reservados. All rights reserved