

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA  
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**EDUARDO FERNANDO PALLU**

**ESTRATÉGIAS DE MARKETING NO RELACIONAMENTO COM  
ESTABELECIMENTOS COMERCIAIS: UMA ANÁLISE NO SETOR DE CARTÕES  
DE CRÉDITO**

**PIRACICABA**

**2014**

**EDUARDO FERNANDO PALLU**

**ESTRATÉGIAS DE MARKETING NO RELACIONAMENTO COM  
ESTABELECIMENTOS COMERCIAIS: UMA ANÁLISE NO SETOR DE CARTÕES  
DE CRÉDITO**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Campo do Conhecimento:  
Marketing, Estratégia, Operações e Logística.

Orientadora:  
Profa. Dra. Nádia Kassouf Pizzinatto

**PIRACICABA**

**2014**

Ficha Catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da UNIMEP  
Bibliotecária: Luciene Cristina Correa Ferreira CRB-8/8235

P169e Pallu, Eduardo Fernando  
Estratégias de marketing no relacionamento com estabelecimentos comerciais:  
uma análise no setor de cartões de crédito./ Eduardo Fernando Pallu. – Piracicaba,  
SP: [s.n.], 2014.  
111f.; il.

Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Administração / Programa de Pós-  
Graduação em Administração - Universidade Metodista de Piracicaba, 2014.  
Orientador: Dra. Nadia Kassouf Pizzinatto  
Inclui Bibliografia

1. Marketing. 2. Estratégia. 3. Cartões De Crédito. I. Pizzinatto, Nadia Kassouf. II.  
Universidade Metodista de Piracicaba. III. Título.

CDU 658

**EDUARDO FERNANDO PALLU**

**ESTRATÉGIAS DE MARKETING NO RELACIONAMENTO COM  
ESTABELECEMENTOS COMERCIAIS: UMA ANÁLISE NO SETOR DE CARTÕES  
DE CRÉDITO**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Campo do Conhecimento:  
Marketing, Estratégia, Operações e Logística.

Orientadora:

Profa. Dra. Nádia Kassouf Pizzinatto

Data do Exame:

\_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Banca Examinadora:

---

Prof. Dra. Nadia Kassouf Pizzinatto  
FGN/UNIMEP

---

Prof. Dr. Christiano França da Cunha  
FGN/UNIMEP

---

Prof. Dr. Clóvis Pinto de Castro  
Escola de Negócios – ACIPI

## AGRADECIMENTOS

À minha orientadora, Prof.<sup>a</sup> Dra. Nádia Kassouf Pizzinatto, que sempre me motivou, orientou e acompanhou o desenvolvimento deste trabalho com muito carinho e dedicação.

Ao professor Dr. Antônio Carlos Giuliani, pelo incentivo, compreensão e, sobretudo, a amizade.

Aos professores Dr. Christiano França da Cunha e Dr. Clóvis Pinto de Castro, pelas importantes contribuições dadas durante a qualificação do estudo, assim como pelo estímulo e confiança que demonstraram.

Aos demais professores e aos funcionários da secretaria do Programa de Pós Graduação em Administração – PPGA – da Faculdade de Gestão e Negócios da Unimep.

A meus colegas do PPGA, especialmente a Hygino C. Belli, Wellington Schimidt e José da Silva por todos os apoios, sugestões e pela amizade.

Aos amigos e executivos da área de cartões de crédito com os quais tive o privilégio de trabalhar e que participaram das entrevistas, agradeço imensamente pela receptividade e contribuição ao aprimoramento deste estudo. À Fernanda Braz, que além de contribuir com sugestões, aceitou o convite para compor a banca de avaliação.

Aos meus pais, pelo amor e todo estímulo que sempre me dedicaram. À minha esposa Heloísa, que acompanhou de perto o desenvolvimento deste trabalho sempre com palavras incentivadoras.

## RESUMO

As mudanças que vêm ocorrendo nos mercados e nas economias mundiais nas últimas décadas, estimuladas de forma especial pela crescente concorrência e desenvolvimento tecnológico, têm influenciado o pensamento de marketing nas empresas. Estas transformações tem redirecionado a forma de atuação dos gestores de marketing nas organizações, sobretudo, na formulação de estratégias mercadológicas. Os enfoques propostos têm evoluído e, com isso, as atividades de marketing ganharam atenção nesse processo, visto que o planejamento e a implementação de ações de marketing constituem aspectos fundamentais tanto para a dinâmica dos negócios quanto para a interação entre a empresa e seus clientes e entre a empresa e seu mercado de atuação. As ações de marketing focaram durante um longo período os aspectos gerenciais relacionados aos objetivos das organizações. Entretanto, para alcançar tais objetivos na arena competitiva dos mercados contemporâneos, novos imperativos passaram a orientar o escopo das políticas de marketing para além do enfoque transacional de curto prazo, como por exemplo, a necessidade de estreitamento das relações com os clientes, a busca da fidelização e dos vínculos duradouros como forma de sustentar a rentabilidade dos negócios. Nesse contexto, a presente dissertação propõe um estudo de caso a partir da análise da ação de marketing assumida por uma empresa do ramo de cartões de crédito em sua divisão de credenciamento de estabelecimentos comerciais. O objetivo desta análise é identificar os objetivos por trás da concepção da estratégia adotada pela empresa tomada por estudo. O tema desta pesquisa é elaborado a partir de um estudo exploratório amparado inicialmente por uma revisão teórica sobre os enfoques gerenciais do Marketing Transacional e do Marketing de Relacionamento. Em seguida, a utilização do estudo de caso selecionado, amparado por meio de levantamentos documentais e entrevistas com executivos experientes, permite analisar com que objetivos a estratégia foi concebida e, por conseguinte, inferir sobre as razões pelas quais a assunção da estratégia mostrou-se pouco adequada ao relacionamento da empresa com seus clientes comerciais.

**Palavras-chave:** marketing, estratégia, cartões de crédito.

## ABSTRACT

The changes which have been happening in the world's economies and markets in the last decades, stimulated in particular by the growing competition and technological development, have influenced the way of thinking about Marketing in the companies. These transformations have redirected the approach of Marketing managers in the organizations, mainly, in the elaboration of Marketing strategies. The proposed targets have evolved and, therefore, Marketing activities gained notice in the process, due to the fact that planning and implementation of Marketing actions constitute fundamental aspects, for both the dynamics of the business as well as the interaction between the company and its clients and between the company and its market range. The Marketing actions for a long time focused on management aspects related to the organizations' (company's) objectives. However, to reach such targets in the competitive arena of the contemporaneous markets, new imperatives started to guide the scope of Marketing policies beyond the short term transactional goal, for example: The need to tighten relations with the clients, to seek fidelity and long term bonds as a way to sustain business profitability. Within this context, the present paper shows a case study, starting from the analysis of a Marketing action taken by a company in the credit card business in its division of commercial establishment's certification (acquisition).

The sole purpose of this analysis is to identify the objectives supporting the conception of the strategy taken by the company in the case study. The topic of this research is elaborated from an explanatory study, backed up initially from a theoretic review about management focus in Marketing. Secondly, the use of the selected case study, supported by documental gathering and interviews with experienced executives, allows the analysis of the objectives of the conceived strategy, and consequently infer about the reasons why the assumption of the strategy showed itself little adequate to the relationship of the company and its established clients.

**Key words:** marketing, strategy, credit cards.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	8
1.1 O Problema da Pesquisa.....	13
1.2 Objetivos.....	13
1.2.1 Objetivo Principal.....	14
1.2.2 Objetivos Específicos.....	14
1.3 Justificativa do Estudo .....	14
1.4 Estrutura da Pesquisa .....	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	16
2.1 Origens do Pensamento sobre Marketing.....	16
2.2 Evolução do Pensamento sobre Marketing.....	20
2.3 A Valorização do Relacionamento com os Clientes como Estratégia de Marketing.....	33
2.3.1 O Marketing de Relacionamento no Setor de Serviços.....	45
3 O SEGMENTO DE CARTÕES.....	49
3.1 O Segmento de Cartões no Brasil.....	55
4. METODOLOGIA DE PESQUISA.....	64
5. O CASO EM ESTUDO.....	74
5.1 A Empresa em Estudo.....	74
5.2 Modelos de negócios existentes no Setor de Cartões de Crédito à época em que ocorreu a implantação da Estratégia de Antecipação Massiva de Recebíveis dos Estabelecimentos Comerciais Credenciados à empresa X.....	76
5.3 As Operações Financeiras de Antecipação de Recebíveis no Segmento de Cartões de Crédito: nicho de mercado para Bancos e Credenciadoras.....	83
5.4 A Estratégia de Antecipação Massiva de Recebíveis assumida pela empresa X: origens e consequências.....	84
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	99
REFERÊNCIAS.....	102
APÊNDICES.....	110
Apêndice A – <u>Questões do roteiro de entrevistas.....</u>	<u>110</u>
<u>ANEXOS.....</u>	<u>111</u>
Anexo A – Relatório Gerencial da Área de Planejamento da Empresa X.....	111

## 1 INTRODUÇÃO

À medida que os mercados e os cenários competitivos alteram-se, o pensamento e a orientação de Marketing também se modificam.

Desde que foram elaboradas as primeiras formulações teóricas até as mais recentes abordagens neste campo do conhecimento, um grande arcabouço de conceitos foi estabelecido. De acordo com Scare (2008), é possível traçar um panorama sucinto sobre o pensamento de Marketing dividindo sua evolução em três etapas inter-relacionadas: a primeira centrada no entendimento da produção e comercialização das mercadorias; a segunda voltada para a análise das organizações por meio das quais essas mercadorias eram produzidas e comercializadas, bem como para os mercados em que eram transacionadas e a terceira focada nas funções do Marketing nas organizações, sendo esta última etapa caracterizada por uma abordagem mais analítica, que alicerçou o avanço conceitual em direção aos níveis do que hoje se conhece no campo do Marketing.

Segundo Alvarez (2004) e Scare (2008), entre as décadas de 1950 e 1960, os conceitos levantados a partir dos estudos de Jerome McCarthy sobre os 4 P's (Produto, Preço, Promoção, Ponto de Venda) concederam à teoria um enfoque gerencial, cujas tratativas e aplicações influenciaram a filosofia empresarial durante décadas. Segundo os autores, o posicionamento do Marketing como uma função da administração expandiu seus propósitos para além do foco no produto e nas vendas, destacando a importância das atividades gerenciais de planejamento e ações táticas envolvendo produtos, precificação, promoção e distribuição, elementos que fundamentam a aplicação dos conceitos do Marketing Transacional. A consolidação de preceitos em torno dessa abordagem colocou a gestão de marketing como principal função nas empresas, o que aumentou a relevância dos estudos da área com ênfase na resolução dos problemas vivenciados pelas organizações nesta época. O Marketing Transacional, segundo Targino (2009), transformou-se num pensamento hegemônico da área durante pelo menos trinta anos, entre 1960 e 1990, em função da eficiência alcançada. Entretanto, ao final dessa última década a competitividade global e a crescente diversidade econômica e política na maioria dos mercados trouxeram desafios que estabeleceram novos paradigmas gerenciais para o século XXI.

Drucker (2002), afirma que é necessário conhecer muito bem as variáveis ou hipóteses existentes no mercado em que uma empresa opera para definir uma estratégia que aproxime a organização dos resultados desejados, ou seja, um caminho capaz de identificar aquilo que representa uma real oportunidade de negócio em um ambiente cada vez mais

imprevisível. Para tanto, a organização precisa conhecer a teoria do seu empreendimento, isto é, conhecer o conjunto de hipóteses a respeito de qual é o negócio em questão, quais os seus objetivos, como os resultados são definidos, quem são seus clientes e a que eles dão valor pelo que pagam.

As mudanças no ambiente de negócios vêm sendo impulsionadas em grande medida pela globalização, um processo de maior integração econômica entre muitos países, provocada tanto pela dinâmica do capitalismo moderno como pelos avanços da tecnologia, sobretudo, na área de comunicação. Foi esta vanguarda tecnológica que permitiu o surgimento de novos meios de interação que se transformaram em poderosos instrumentos de comunicação, relacionamento e vendas de produtos e serviços na “nova economia”. Nesta nova era, ou nova economia em que os negócios operam, os avanços da tecnologia da informação permitiram a criação de importantes instrumentos de marketing até então tidos como impraticáveis pelo pensamento paradigmático, tais como: sistemas de pesquisas de marketing; sistemas de informações de marketing; sistemas de bancos de dados de clientes e sistemas de gerenciamento de relacionamento com clientes (CRM). Essas mudanças fomentaram o deslocamento do pensamento alicerçado nas transações em direção ao chamado Marketing de Relacionamento (GORDON, 1998).

A respeito das alterações ocorridas no cenário competitivo, Pizzinatto et al. (2010), afirmam que essas mudanças refletiram-se no perfil das estratégias empresariais e no mercado consumidor que, conseqüentemente, passou a exigir inovações nas políticas estratégicas – de Marketing ou Administrativas – para os negócios: deveriam reconhecer que a sustentação do nível de rentabilidade e do controle de custos, fatores centrais da administração nas empresas, passou a depender cada vez mais do foco na qualidade dos produtos e serviços, na competitividade, na diferenciação e no relacionamento com os clientes. Os autores asseveram que a velocidade das mudanças no ambiente de negócios vem exigindo das empresas uma rápida adaptação a essa nova era competitiva, fato que requer um novo perfil de liderança, alinhado com as mudanças ambientais e novos paradigmas estratégicos.

Gordon (1998) já havia destacado anteriormente que há algum tempo os profissionais de Marketing haviam reconhecido a importância dos relacionamentos para as decisões de compra dos clientes. Mas diante das limitações técnicas e econômicas envolvidas no tratamento das informações para atender clientes individuais, acreditava-se que a maioria dos clientes, ou compradores, não podia ser economicamente classificada, rastreada, prevista, administrada e atendida de modo individual. Na ótica do autor, isso era o que a maioria dos

gestores de Marketing acreditava. Entretanto, completa o autor, o advento de novas tecnologias conduzindo a um crescente declínio dos custos administrativos de gestão, permitiu um avanço em direção ao Marketing de Relacionamento, tornando esse enfoque mercadológico tanto econômica quanto tecnicamente viável. Para as empresas, essa mudança trouxe a possibilidade de desenvolver programas focados na geração de benefícios aos clientes por meio da oferta de produtos e serviços alinhados com a sua percepção de valor. A mudança de paradigma fortaleceu os princípios do Marketing de Relacionamento, pois a teoria apresenta soluções para o dilema enfrentado pelas empresas que praticavam os princípios de Marketing Transacional. Ainda segundo este autor, o dilema devia-se à prática contínua de estratégias de segmentação baseadas no agrupamento de clientes, a fim de garantir-lhes benefícios gerados por produtos e serviços mais apropriados ao grupo e ofertados a preços maiores para cobrir os custos da segmentação. A prática levou as empresas a uma situação concorrencial frustrante, pois os movimentos miravam segmentos cada vez menores associados a custos cada vez maiores do marketing *mix* mais adaptado ao novo público alvo.

Conforme destacado por Vavra (1993), a utilização da Internet e da tecnologia da informação na administração dos negócios, os mercados globais cada vez mais inter-relacionados, o acirramento da concorrência, a necessidade de inovação contínua e a busca de qualidade com redução de custos são também fatores desafiadores ao desempenho das empresas. Portanto, é possível afirmar que os desafios impostos a elas em função das recentes transformações econômicas, tecnológicas, sociais e culturais foram responsáveis pelas mudanças de enfoque nas diretrizes de Marketing que, por vezes, são capazes de gerar novos paradigmas nessa nova era competitiva. Ainda de acordo com o autor, a arena globalizada em que as empresas competem criou dificuldades para a manutenção de diferenciais baseados em atributos do produto ou do serviço ofertado. Desta forma, as empresas deixam de focar somente a transação pontual e os atributos do produto e da venda. Estabelece-se, portanto, um ambiente em que há um duelo entre as empresas pela fidelização de seus clientes, aspecto central neste cenário competitivo.

O imperativo do novo enfoque mercadológico passou a ser a obtenção de vantagem competitiva por meio de um vínculo com o cliente capaz de permitir que a empresa conserve a capacidade de desenvolver com ele uma série de transações ao longo do tempo, alterando a ótica antiga do foco num único negócio em si. Estes desafios levaram a uma necessária mudança nas estruturas organizacionais, no papel dos gestores, nos processos de trabalho e no engajamento interno dos colaboradores, pois, argumenta Scare (2008), o

“ambiente em evolução acelera a competição nos mercados, exigindo das empresas melhor entendimento sobre as oportunidades e as necessidades dos clientes. Novos desafios demandam novas soluções e, para isso, é necessária adaptação”.

Tal posicionamento é também válido para o setor de serviços, selecionado como foco de estudos deste trabalho. O papel desempenhado pelos serviços nos sistemas econômicos atuais é amplo e vem ganhando importância cada vez maior. O maior reflexo desta transformação pode ser verificado por meio do pensamento mais recente sobre práticas de gerenciamento de relacionamentos, defendido por Grönroos (2009) como fatores imperativos nos tempos atuais, em que as empresas operam em uma situação definida por ele como **concorrência em serviços**. O autor observa que o setor de serviços alcançou tamanha relevância econômica que se considera que a economia pós-industrial esteja baseada em serviços há várias décadas, sobretudo no mundo ocidental, já que a situação não é a mesma no mundo todo. Entretanto, este segmento da economia continua sendo definido de maneira ultrapassada, considerando como serviços todo setor não incluído em agricultura e indústria, fazendo com que as estatísticas sejam subestimadas nos aspectos de importância e de quantidade dos serviços gerados para a sociedade.

No Brasil, o Instituto Brasileiro de Economia da Fundação Getúlio Vargas (IBRE-FGV) apresenta informações mensais sobre o setor de serviços, que indicam que este segmento tem participação superior a 60% no Produto Interno Bruto – PIB. De acordo com dados do Banco Central do Brasil (2012), apesar do menor dinamismo da economia do país em 2012, a expansão no setor de serviços configurou-se como principal contribuição para o crescimento do Produto Interno Bruto (PIB). As informações da instituição mostram que o aumento do PIB no ano de 2012 foi de 0,9%, contrastando com a expansão de 1,7% na oferta do setor de serviços e com o recuo de 2,3% na agropecuária e de 0,8% na indústria.

Para Grönroos (2007), a definição de serviços como algo fornecido apenas por certo tipo de organização produz uma impressão errada sobre a importância dos serviços no desenvolvimento da competitividade entre as empresas e na geração de riqueza em uma sociedade. Mesmo em uma manufatura ou comércio existem diversos serviços que compõem o custo total do produto, como por exemplo, os serviços anteriores à fabricação (pesquisa e desenvolvimento); os serviços durante a fabricação (segurança, manutenção, qualidade); durante o processo de venda (logística informação); durante o consumo e utilização (faturamento, treinamento, gestão de reclamações) e após o consumo (descarte, reciclagem). Sob a ótica mais atual do pensamento sobre gerenciamento de serviços, são aspectos que devem receber uma perspectiva de oportunidade de criação de vantagem competitiva, com

impactos significativos sobre os negócios gerados. Consideram-se como fatores geradores da expansão no setor de serviços, os aspectos relacionados à natureza dos negócios num ambiente altamente concorrencial, às transformações nos hábitos e no padrão de vida das pessoas.

Face ao exposto, é possível, portanto, reafirmar que a importância do setor de serviços é uma realidade na economia contemporânea, tanto como setor econômico quanto como fator de agregação de valor e diferencial competitivo em quase todos os mercados.

Especificamente no setor de cartões de crédito, é preciso investigar quais estratégias de marketing agregariam valor e constituiriam diferenciais competitivos nas relações com os estabelecimentos comerciais, que são um dos *stakeholders* com os quais as empresas do setor se relacionam.

Para tanto, foi imprescindível iniciar a pesquisa com a apresentação do referencial teórico sobre os enfoques gerenciais propostos por duas das principais correntes de pensamento em Marketing: a abordagem focada nas transações e a abordagem focada no relacionamento. Esta revisão bibliográfica tem o objetivo de fornecer o aporte conceitual que permite a compreensão da evolução do pensamento sobre Marketing e seus mais recentes enfoques estratégicos. A partir da análise destes enfoques e da observação do autor, que exerceu a função de gerente de produtos financeiros na unidade de credenciamento da empresa analisada, este estudo busca a compreensão dos fatores que podem ter contribuído para o para o insucesso de uma importante estratégia de marketing implementada pela área de credenciamento de estabelecimentos comerciais de uma grande empresa do ramo de cartões de crédito no início dos anos 2000.

Portanto, o intuito desta dissertação é traçar um panorama sobre os enfoques gerenciais do Marketing Transacional e do Marketing de Relacionamento e, à luz destes enfoques e da observação do autor como participante do processo de desenvolvimento da estratégia em estudo, apresentar uma análise em torno das razões de insucesso do posicionamento de marketing assumido pela empresa para a linha de negócios com seus clientes comerciais. A empresa tomada por estudo é apresentada na subseção que trata do setor de cartões de crédito. Uma vez que os negócios desta empresa no país foram incorporados um por uma grande instituição financeira em 2006, não foi possível obter autorização para divulgação de seu nome, razão pela qual será identificada como **empresa X**.

## 1.1 O Problema de Pesquisa

Barreto (2007) afirma que o modelo de negócio na área de cartões de crédito possibilita amplo acesso às informações dos clientes que utilizam cartões de crédito como meio de pagamento. Muito embora a área se destaque como um setor no qual o imperativo do relacionamento e da gestão dos serviços ofertados sejam considerados fatores decisivos para a formulação de diretrizes de marketing, é importante ressaltar que a existência de fatores mercadológicos, estruturais e gerenciais vivenciados por qualquer empresa do setor também podem ter papel decisivo na definição de sua estratégia de negócios.

A vivência do autor, como gestor e observador privilegiado durante o processo de desenvolvimento e implementação da estratégia analisada neste estudo de caso, levou a uma reflexão sobre essa experiência como forma de sistematizar o entendimento acerca das razões do insucesso do posicionamento assumido pela empresa. Nesse cenário, a questão que se apresenta para a pesquisa nesta dissertação é: **identificar os objetivos e enfoques de marketing assumidos pela empresa X na definição de sua estratégia de antecipação massiva de pagamentos aos estabelecimentos credenciados, e porque este posicionamento mostrou-se pouco adequado aos seus negócios?**

Portanto, esta dissertação pretende analisar qual a orientação do enfoque gerencial na ação de marketing adotada pela área de credenciamento de estabelecimentos comerciais da empresa tomada por estudo de caso, assim como inferir sobre as razões desta escolha e, desta forma, ajudar na compreensão de fatores importantes para formulação de estratégias de marketing neste setor da economia.

Torna-se também importante destacar que esta pesquisa não pretende questionar as decisões estratégicas da empresa e sim analisar, à luz do referencial teórico sobre estratégias de Marketing, os fatores que influenciaram nos resultados obtidos pelas estratégias assumidas pela empresa.

## 1.2 Objetivos

Os objetivos propostos para esta pesquisa focalizam o estudo dos conceitos gerenciais mais relevantes para assunção de estratégias ou ações de marketing no setor de serviços, a análise do posicionamento assumido pela empresa tomada por estudo de caso e as razões pelas quais a estratégia mostrou-se pouco adequada ao relacionamento com seus clientes comerciais.

### **1.2.1 Objetivo Principal**

Investigar quais fatores implicam no sucesso ou não da assunção de estratégias ou ações de marketing no relacionamento com clientes comerciais do setor de cartões de crédito.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

O presente estudo de caso requer, ainda, a definição dos seguintes objetivos específicos:

- a) verificar a aplicação de conceitos e estratégias de Marketing no posicionamento gerencial assumido por uma empresa do setor de cartões de crédito com a padronização de seu serviço de antecipação de pagamentos;
- b) identificar as características do produto implementado na organização tomada por estudo de caso, verificando seu enquadramento em uma estratégia de marketing baseada na geração de valor para o cliente com objetivo de proporcionar vantagem competitiva para a empresa ou em um enfoque transacional, baseado na geração de receitas adicionais imediatas para a empresa;
- c) identificar os fatores ambientais, bem como aspectos estruturais e gerenciais que podem ter influenciado na formulação da estratégia adotada pela empresa, tomada por estudo de caso;
- d) identificar os fatores que implicaram nos resultados negativos em razão dos quais a estratégia mostrou-se pouco adequada ao relacionamento com seus clientes comerciais.

### **1.3 Justificativas do Estudo**

Este estudo é relevante por investigar o desenvolvimento e implantação de uma estratégia de marketing a partir do estudo dos enfoques gerenciais de marketing apresentados pelo referencial teórico, estudo este que gerou no pesquisador a motivação por esta pesquisa. É relevante também por analisar a implementação de uma estratégia mercadológica em um dos segmentos mais representativos do setor de serviços – a área de cartões de crédito. Os enfoques gerenciais propostos pela teoria de Marketing são, portanto, tomados como

referenciais para a análise do problema da pesquisa. Desta forma, o enfoque acadêmico une-se a uma preocupação prática: as considerações deste trabalho poderão ser úteis para que gestores de empresas possam reconhecer a importância da aplicação dos conceitos de Marketing no desenvolvimento de ações de relacionamento com clientes, e, também, para que possam analisar criticamente as estratégias assumidas pela organização analisada.

#### **1.4 Estrutura da Pesquisa**

Após a revisão do embasamento teórico pertinente, apresentada no capítulo 2, introduz-se o setor em estudo no capítulo 3 – cartões de crédito – que inclui a apresentação da empresa que constituiu o objeto de estudo. A metodologia da pesquisa compõe o capítulo 4. O Estudo de Caso propriamente dito é o conteúdo do capítulo 5. As Considerações Finais fecham o estudo, como capítulo 6.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A seguir, apresenta-se o referencial teórico levantado por esta pesquisa.

### **2.1 Origens do Pensamento sobre Marketing**

Etznel, Walker e Stanton (2001) dizem que é necessário conhecer o conceito de troca antes de qualquer iniciativa de compreensão sobre Marketing, pois este consiste em atividades desenvolvidas para gerar e facilitar as trocas que pretendem satisfazer as necessidades e desejos humanos. Portanto, é oportuno reconhecer um fator histórico e fundamental para compreensão da concepção e do papel do Marketing ao longo do tempo: a importância do processo de troca de mercadorias estabelecido no passado. Segundo os autores, a articulação deste e de outros elementos históricos como a suplantação da economia agrícola de subsistência pela especialização dos produtores, a adoção do dinheiro como meio circulante nivelador das trocas, o desenvolvimento das cidades e de seus mercados locais, o crescimento da população mundial e a fase de produção industrial proporcionaram a formação das modernas economias de mercado.

De fato, os sistemas de organização social e econômica em torno da produção evoluíram a partir do momento que os indivíduos decidem satisfazer suas necessidades e desejos por meio da troca de produtos. A troca tem sido o constructo básico do Marketing desde o início de sua formulação teórica. Conforme destaca Crescitelli (2003), talvez o único princípio não alterado ao longo da evolução do Marketing seja a sua relação com o conceito de transação. Portanto, ao analisar os fatores que impulsionaram o desenvolvimento das economias de mercado, torna-se possível, também, a compreensão dos elementos presentes na formulação dos conceitos de Marketing. Segundo Toledo (1994), o Marketing deve ser interpretado a partir de três dimensões: a funcional, que se refere ao objeto de estudo e objetivos do Marketing (centrada na troca); a filosófica, que procura destacar o conceito ou a orientação por trás das atividades de Marketing e a dimensão gerencial (ou operacional), que é voltada para o conjunto de atividades organizacionais relacionadas ao processo de administração dos negócios. Pelos propósitos levantados por este trabalho, as referências pretendem levantar os princípios do Marketing Transacional e de Relacionamento estabelecidos ao longo da evolução do pensamento nesta área e as nuances de enfoque sobre os aspectos funcionais do Marketing assumidos em cada uma das vertentes.

Buscando referências sobre os fundamentos do Marketing, encontra-se em Kotler (2000) a afirmação de que as necessidades humanas dizem respeito a um estado de privação de alguma satisfação básica, e fazem parte da biologia e da condição humanas. Já os desejos, são vontades relacionadas à satisfação de necessidades mais específicas e podem ser influenciados pela força das instituições sociais, como a religião, a educação, o ambiente familiar e as empresas. A demanda é a expressão de desejos por produtos específicos apoiada na vontade e na habilidade para adquiri-lo, ou seja, os desejos tornam-se demanda quando respaldados pelo poder de compra. Para o autor, o ponto de partida da disciplina de Marketing baseia-se nas necessidades, desejos e demandas humanas, e seus conceitos iniciais foram estabelecidos a partir da análise dos fatores e processos que interagem dinamicamente para que os indivíduos e grupos obtenham o que necessitam e o que desejam por intermédio da criação e troca de produtos e valores com outros indivíduos. Ainda com apoio neste autor, pode-se dizer que as necessidades humanas já constituíam um conceito reconhecido antes do surgimento do Marketing como área do conhecimento. A disciplina de Marketing possibilitou o desenvolvimento de teorias voltadas para o gerenciamento das atividades de troca, com efeitos no aumento da geração de negócios e, conseqüentemente, no aumento das atividades do sistema econômico.

A este respeito, Loureiro (2008) afirma que os estudos de Marketing desenvolveram-se não só devido à expansão da produção durante a era industrial, mas também devido ao fato de que era especialmente necessário estimular a demanda. De acordo com o autor, à medida que as tecnologias empregadas na produção continuavam a avançar, novos produtos entravam no mercado, tornando a estimulação da demanda crucial para o sucesso dos negócios. Portanto, é possível afirmar que, inicialmente, o Marketing focou na busca de soluções tanto para suprir a demanda como para estimulá-la, procurando dirigir os esforços para o sucesso das atividades empresariais. Para atingir esse objetivo, os estudos de Marketing procuraram estabelecer teorias apropriadas para a realidade dos negócios nas sociedades capitalistas contemporâneas.

Segundo Pizzinatto et al. (2005), a passagem do século XVIII para o século XIX tem um papel relevante para o desenvolvimento das economias capitalistas. Importantes descobertas, como a fusão do ferro pelo uso do carvão mineral e a utilização da energia a vapor para mover máquinas, levaram ao surgimento da Revolução Industrial, que ocasionou mudanças nas relações de trabalho e dividiu a sociedade entre empregadores de mão de obra e empregados que ofereciam sua mão de obra em troca de um rendimento. Esses acontecimentos favoreceram a organização dos principais fatores da era industrial: o capital e

o trabalho. A partir daí, passou a haver uma crescente consolidação das indústrias e dos aglomerados urbanos, elevando a demanda por produtos acabados, fabricados em larga escala e vendidos nos mais diversos mercados a fim de atender as necessidades e desejos dos consumidores. Nesse sistema, cresce também a quantidade de pessoas com excedente financeiro gerado pela acumulação de capital das organizações empresariais. Entre o final do século XIX e início do século XX, surgem grandes fortunas acumuladas por empreendedores ligados à indústria, ao comércio e às finanças, que se tornaram lendários por sua trajetória na condução de seus negócios. À frente de grandes conglomerados empresariais, expoentes desta era industrial, empresários como Henry Ford, Andrew Carnegie, John Rockfeller, John P. Morgan, entre outros, foram responsáveis por grandes transformações nos sistemas de produção, financiamento e comercialização de produtos e serviços (GROSS, 1997).

Segundo pesquisa realizada por Brei et al. (2007), em termos cronológicos, a visão majoritária dos autores da área de Marketing é que esse campo do conhecimento desenvolveu-se entre o final do século XIX e os primeiros anos do século XX, sobretudo nos Estados Unidos, mas de forma paralela e com algumas nuances, também em outros países desenvolvidos da Europa. De acordo com os autores, em 1905 foi oferecido um curso com o título “Distribuição de Produtos” na Ohio State University e em 1909 a University of Pittsburg ofereceu um curso denominado “*Marketing of Products*”. Para os autores, o uso da palavra Marketing de forma independente foi provavelmente utilizada pela primeira vez por Ralph Butler, professor da Universidade de Wisconsin, que denominou sua disciplina de “*Marketing Methods*”, sendo que a Universidade de Harvard também passou a oferecer esse curso em 1915. Os autores afirmam, ainda, que consideram o período entre 1900 e 1920 como o início do pensamento deste campo do conhecimento.

Um esforço inaugural de construção teórica para o campo do Marketing foi realizado por Fred E. Clark em 1921 com o livro “*Principles of Marketing*”, que coincide com o processo de cristalização dos conceitos da disciplina ocorrido nos anos de 1920 (BARTELS, 1951).

O Marketing era um campo do conhecimento ainda embrionário durante a década de 1940, quando houve, então, um processo de maturação a partir do lançamento, em 1936, do periódico mais importante da área até hoje, o *Journal of Marketing* e, também, com a fundação, em 1937, da *American Marketing Association* (AMA), a maior e mais abrangente associação de acadêmicos e um marco na institucionalização da área. Foi nesta época que surgem as ideias iniciais que originaram o corpo de pensamento sobre Marketing. Até então, o

Marketing era uma atividade funcional ligada a vendas e subordinada à área econômica (BREI et al., 2007).

Segundo Targino et al. (2013), a fundamentação teórica inicial sobre Marketing ainda era influenciada pelos estudos de microeconomia, um ramo da economia que trata do comportamento das unidades individuais, tais como: trabalhadores, consumidores e empresas. Conforme Securato (2007), quaisquer indivíduos ou entidades que desempenhem um papel no funcionamento da economia podem ser considerados agentes econômicos e, conseqüentemente, ser abrangidos pelos estudos microeconômicos. Portanto, os estudos que cercavam as questões empresariais e mercadológicas basearam-se, inicialmente, nos estudos do campo abrangido pela economia. Nesta fase, existia um caráter indissociável da economia e do Marketing, pois fora assumido pelo discurso da área econômica, hegemônico na época, que todos os bens produzidos seriam vendidos. Os objetivos do Marketing, em sua fase inicial, era homogeneizar os processos de oferta e demanda, como forma de facilitar a intermediação econômica, tornado o gerenciamento dos canais de distribuição e de promoção de vendas os principais atributos funcionais do Marketing (ALDERSON, 1958).

O Marketing tem evoluído por fases sucessivas, cada uma delas refletindo um foco, concentrando um tipo de orientação empresarial. Percebe-se que a orientação gerencial do Marketing acompanhou essa evolução, com iniciativas sintonizadas com cada uma de suas fases evolutivas: Marketing de massa, Marketing de segmento e Marketing individualizado (RAPP ; COLLINS, 1999).

Os diversos enfoques ao longo do tempo mantêm sintonia com as fases vivenciadas pelos mercados econômicos e pelas organizações empresariais neles atuantes.

A evolução econômica, social e cultural ocorrida nos últimos cinquenta anos tanto nos países desenvolvidos quanto nos países em desenvolvimento, bem como as transformações no ambiente de negócios, impulsionaram o estudo do Marketing e do planejamento estratégico, temas que ganhavam importância para os gestores das organizações nesse contexto de mudanças. À medida que a dinâmica dos mercados se altera, a filosofia de Marketing das empresas também se altera. O pensamento de Marketing deslocou a atenção inicialmente focada na produção e na empresa para aspectos gerenciais, mais alinhados com o amadurecimento dos mercados e focados nos elementos que alteram suas dinâmicas de funcionamento (PIZZINATTO et al., 2010; GORDON, 1998; VAVRA, 1993)

A evolução dos negócios nas décadas de 1970 e 1980 ocasionou uma análise mais profunda dos fatores que afetam as decisões estratégias de Marketing das empresas.

Porter (1989), um dos principais estudiosos dos aspectos concorrenciais e estratégias empresariais nesse cenário competitivo contemporâneo, apresenta os fatores que intensificaram drasticamente a competição em praticamente todos os ramos de negócio a partir dos anos de 1980: a planificação dos mercados, menos fechados e protegidos sob os efeitos da globalização; a evolução tecnológica e a redução do crescimento da demanda. Esses fatores tornam claras as limitações funcionais da teoria baseada no composto de Marketing Transacional (Preço, Propaganda, Promoção e Praça). De acordo com o autor, são poucos os setores restantes em que os esforços competitivos das empresas ainda não causaram interferências na estabilidade e na dominação dos mercados.

Neste contexto, vale destacar o pensamento de Pizzinatto et al. (2005), para quem o Marketing, embora seja a área da administração que gerencia relações da empresa com o mercado, conceitualmente, vem passando por evoluções derivadas de sua aplicação, entre as quais o foco no cliente é a mais atual.

A pesquisa bibliográfica indica que existem muitas referências a respeito das concepções tratadas no âmbito do Marketing Transacional e de Relacionamento. Este estudo considera os aspectos mais relevantes, ou talvez mais marcantes, que levaram à evolução dos conceitos e sua prática nas organizações.

## **2.2 Evolução do Pensamento sobre Marketing**

O paradigma de Marketing vigente entre as décadas de 1950 e 1960 é orientado pela importância atribuída a fatores tidos como preponderantes para a dinâmica das transações comerciais em um determinado mercado: as unidades produtoras (empresas), os seus produtos e os consumidores. É a era da visão gerencial como linha hegemônica do Marketing, que considera a gerência de marketing responsável por liderar os esforços de expansão de mercados por meio da administração de elementos e capacidades internas tidas como gerenciáveis. Segundo Alvarez (2004), neste período, o pensamento esteve focado na busca por teorias capazes de responder às questões administrativas e sociais que pairavam no cenário econômico de crescente expansão da produção e da demanda por produtos e serviços. A principal questão destacada deste contexto era a seguinte: como influenciar a demanda, tornando o produto atrativo, acessível e fácil de ser encontrado?

Buscando referência para afirmar que o Marketing passou por uma expansão significativa de seus conceitos nesse período, é relevante destacar Bartels (1951), que afirma que os limites de atuação do Marketing foram ampliados para além dos aspectos estritamente

operacionais das empresas, de forma a atuar também sobre as relações institucionais entre as empresas e sobre fenômenos econômicos e sociais mais gerais. Essa maior abrangência do campo de atuação da área, que passava a abordar elementos diversos como lojas (varejo e atacado), distribuição, políticas de preço, e aspectos mercadológicos de concorrência, gerou diversos conceitos gerenciais para o campo do Marketing, estimulando o interesse geral dos pesquisadores da área em desenvolver uma sólida fundamentação para a teoria sobre a qual se assentam tais conceitos.

Esta parte do levantamento teórico tem o objetivo de apresentar o desenvolvimento do pensamento de Marketing que foi consolidado a partir do início da década de 1950, sob forte influência das escolas norte-americanas e da expansão das atividades industriais e comerciais daquele país, aspectos que marcadamente ampliaram o interesse dos acadêmicos sobre questões relacionadas a essa dinâmica econômica, tais como: a natureza das transações econômicas entre as empresas e os consumidores, os processos gerenciais de tomada de decisões mercadológicas ou a resolução de problemas enfrentados pelas empresas para ofertar os produtos adequados às necessidades dos consumidores. Conforme observado por Brei et al. (2007), já havia em 1950 um relativo consenso sobre a necessidade de expansão e consolidação teórica a respeito do escopo de atuação e aplicação gerencial do Marketing. De acordo com o autor, a formulação de teorias sobre Marketing intensificou-se após 1950, ampliando o campo de conhecimento científico e o pensamento sobre Marketing, lançando novos conceitos que hoje, meio século depois, ainda são proeminentes.

Existem, entretanto, diferentes interpretações a respeito das etapas evolutivas do Marketing, como por exemplo, a que foi proposta por Fullerton (1988), que identifica o desenvolvimento do Marketing ao longo das seguintes fases: era dos antecedentes (1500-1750), era das origens (1750-1850), era do desenvolvimento industrial (1850-1930) e era do refinamento e formalização (desde 1930 até os dias de hoje). Entretanto, adota-se neste levantamento a interpretação de Keith (1960), para quem é possível identificar o processo de consolidação do Marketing de acordo com as seguintes fases:

- a) ***era de orientação para produção***: é caracterizada pelo foco na produção e ausência de atenção ao mercado, vivenciada entre a Revolução Industrial e a década de 1930;
- b) ***era de orientação para as vendas***: inicia-se nos anos de 1930 e vai até 1950, sendo caracterizada pela formalização dos conceitos de Marketing, fase em

que as empresas começam a tomar consciência das necessidades dos consumidores e o esforço de Marketing é dirigido para mover a produção para o consumidor;

- c) *era de orientação para o Marketing*: fase marcante que abrange o período de 1950 a 1960, em que o Marketing assume um papel central nas organizações. A visão do Marketing é voltada para critérios que orientam a organização a definir os fatores que melhor atendem as necessidades dos consumidores atuais e potenciais. Também caracterizada pela expansão da produção, do foco no mercado nas vendas e nas pesquisas;
- d) *era do controle de Marketing*: nessa fase, que se inicia após 1970, o Marketing estabelece novas perspectivas sobre a linha hegemônica de pensamento, tendo o cliente e a inovação como centro da atenção nas relações presentes e futuras da empresa.

De maneira geral, essas fases correspondem ao pensamento de Scare (2008), que destaca a importância de uma etapa do Marketing dedicada ao entendimento da produção e comercialização de *commodities* (produtos ou mercadorias), uma segunda etapa voltada para a análise e empresas (produtores, distribuidores e atacadistas), e uma terceira direcionada ao entendimento das funções realizadas por essas empresas.

Durante a “era de orientação para o Marketing”, os estudos realizados pelos pesquisadores da área originaram um grande conjunto de princípios, que fundamentaram a o Marketing como teoria e apresentaram os conceitos sobre o gerenciamento dos fatores que influenciam o Marketing de um determinado produto ou serviço.

Os estudos sobre Marketing entre os anos de 1950 e 1960 reuniram conceitos relevantes para o planejamento e gerenciamento de ações de marketing, abordando fatores como o desenvolvimento de produtos, os meios de distribuição, a promoção de vendas, as estratégias de preço e as oportunidades de mercado, entre outros.

Segundo Targino (2009), estudos pioneiros sobre o gerenciamento de fatores que influenciam na realização de vendas são atribuídos a Neil H. Borden, que por meio de suas pesquisas identificou uma composição de vinte elementos gerenciáveis que estabeleciam uma relação entre a satisfação da demanda dos consumidores e realização dos objetivos de lucro das empresas. Esses fatores gerenciáveis foram sucintamente reduzidos a quatro variáveis a partir das pesquisas realizadas por Edmund Jerome McCarthy no campo do planejamento de marketing: **produto**, **preço**, **praça** (local de distribuição) e **promoção**. Esta é a origem do

composto de marketing formado pelos **4P's**, também denominado pela teoria como **marketing mix**. De acordo com a autora, a teoria do composto de marketing está fortemente ligada à fundamentação do Marketing Transacional, que vem, desde então, exercendo um importante papel no desenvolvimento na ciência do Marketing e no auxílio aos gestores de marketing ao longo de pelo menos três décadas.

Historicamente, a origem do termo marketing *mix* é, segundo Loureiro (2008), atribuída a James Culliton, professor assistente de Neil H. Borden, que aplicou o termo misturador de ingredientes aos executivos de negócios. Ainda segundo Loureiro (2008), o professor Neil H. Borden adotou esse termo em seus trabalhos e passou a aplicá-lo aos executivos de marketing, por considera-los engajados em adaptar criativamente uma mistura (*mix*) de procedimentos com o objetivo de produzir resultados lucrativos para as empresas.

Dentre os principais autores que discutiram sobre este composto de marketing, destaca-se o trabalho de McCarthy (1976), que identificou os quatro principais elementos aplicados pelos gestores de marketing em resposta aos problemas operacionais concretos vivenciados pelas empresas em seus mercados de atuação. A aplicação de uma lista mais sucinta e conveniente, que poderia ser facilmente memorizada e diagramada, foi proposta por ele em 1960 no livro “*Basic Marketing: A Managerial Approach*”, ou “Marketing Básico: Uma Abordagem Gerencial”. O objetivo era facilitar a aplicação da teoria às atividades de marketing, as quais podem ser complexas e com relações mútuas.

Segundo McCarthy (1976), as necessidades dos consumidores podem mudar, assim como as condições de concorrência, o que torna mais difícil a tarefa de desenvolver produtos ou linhas de produtos. A visão do autor é, portanto, direcionada para as decisões que são gerenciáveis, focadas no produto e nos ativos controlados pela empresa (atributos do produto, estratégias de preço, canais de distribuição e promoção de vendas). A intenção das ações propostas pelo Marketing Transacional é atingir e influenciar o maior número de clientes possível a comprar os produtos ofertados, gerenciando os elementos do marketing *mix* para obtenção da máxima rentabilidade para as empresas e satisfação das necessidades dos compradores. Para a filosofia do Marketing Transacional, o manejo deste composto era o melhor meio pelo qual as empresas poderiam alcançar seus objetivos de lucratividade e de satisfação das necessidades e desejos dos consumidores.

Segundo Antunes e Rita (2008), a visão de gerenciamento de marketing proposta pelo conceito de marketing *mix* apresenta uma estrutura simples e de fácil compreensão, tornando-se um paradigma com grande valor conceitual para os profissionais de marketing.

Em resumo, o conceito de marketing *mix* procura auxiliar o gestor a desenvolver o produto correto, o qual pode ser colocado no lugar correto e vendido com preço e promoção corretos.

Ao longo da proposição de sua teoria, McCarthy (1976) concede espaço a uma definição sistêmica de Marketing, denominada macromarketing, segundo a qual os recursos e os fatores de produção devem ser gerenciados de forma eficiente para dirigirem a oferta correta de produtos e serviços dos produtores para os consumidores. Entretanto, o autor afirma que para uma visão mais ativa do marketing, é preciso examiná-lo do ponto de vista do gestor, ou seja sob o enfoque de micromarketing. Por isso, sua visão atribui grande relevância ao papel da gerência de marketing como responsável por integrar e liderar os esforços no planejamento de ações de marketing. Sob a ótica do autor, a importância dada ao produto e, principalmente, ao mercado consumidor também fica clara na seguinte afirmação: “os ajustes dos meios de produção abrangem a coordenação de atividades operacionais e administrativas à luz das transformações ocorridas no campo das necessidades dos consumidores cuja afluência seja suficiente para proporcionar-lhes uma gama variada de opções de compra” (McCARTHY, 1976, p.48). O autor conclui que, submetido à influência dos conceitos trazidos pelo composto de marketing, a teoria de Marketing fornece as respostas que os empresários precisam para gerenciar e ajustar o sistema produtivo às demandas dos consumidores.

De acordo com este paradigma, a gerência de marketing deve fornecer orientação para que as demais áreas cumpram os objetivos da empresa. As diretrizes da produção, antes prevaletentes, devem agora ser postas de lado para que a gerência de marketing determine as atividades de desenvolvimento do produto, coordene políticas de preço, as atividades de distribuição e de promoção, evidenciando o papel de liderança do marketing na busca por um composto alinhado à satisfação dos consumidores e ao atingimento dos objetivos da empresa. Torna-se possível, neste momento, identificar a ênfase desta linha de pensamento nos aspectos transacionais.

Para Targino et al. (2013), o foco do Marketing Transacional é a geração de negócios no curto prazo, centrado na oferta de seu produto ou de sua marca, utilizando-se da comunicação em massa. A convergência para o consumidor existe apenas sob a perspectiva de que o Marketing deve dirigir as atividades da empresa para que seus produtos obtenham sucesso de vendas junto aos grupos-alvo selecionados. Ainda que neste período o pensamento de Marketing demonstre a evolução dos seus conceitos, que já identificam as necessidades dos consumidores como objetivo primário das firmas, era evidente que havia um amplo domínio da “orientação para o mercado e para as vendas”. A ênfase do Marketing em

aspectos relacionados ao consumidor se dá no âmbito do esforço empresarial em buscar os consumidores alvo, realizar as vendas e distribuir os produtos e serviços selecionados, que são ofertados em abundância pelas grandes empresas. A finalidade da indústria continua sendo satisfazer as necessidades dos consumidores por meio da venda de produtos. A esse respeito, McCarthy (1976) diz “que a tarefa do gestor de marketing consiste em esforçar-se por satisfazer as necessidades de um determinado grupo de consumidores (grupo-alvo) com um determinado produto ou serviço, ao mesmo tempo em que deve dirigir esforços para que sejam atingidos os objetivos da empresa”.

Os avanços no campo da administração de negócios estimulam o pensamento de Marketing a reforçar os seus princípios em torno da abordagem que tem como chave as necessidades de demanda do consumidor, mas que requer, igualmente, que as atividades gerenciais se concentrem nos objetivos da companhia – lucro, volume de vendas e participação no mercado, viés nitidamente **transacional**. Em uma empresa orientada pelas ações gerenciais de marketing, todo planejamento é feito tendo-se em mente os objetivos mercadológicos selecionados, e cada aspecto do negócio é integrado de forma sistêmica para trabalhar em conjunto para a realização dos objetivos da companhia. Os conceitos de Marketing Transacional assumem uma função central nas operações das grandes empresas. A gerência de marketing é cada vez mais enfatizada em virtude de sua disposição de conduzir, simultaneamente, esforços a fatores decisivos para o sucesso da empresa, tais como: o público alvo, o produto, a produção, a participação de mercado, a lucratividade e ao desenvolvimento e controle de um plano para a realização dos objetivos estabelecidos. A escolha do marketing *mix* da empresa representa a definição dos fatores controláveis por meio do planejamento integrado das ações de marketing. Em torno desses fatores há o ambiente externo, que também deve ser considerado, mas onde existem fatores tidos como incontroláveis, tais como os aspectos culturais, sociais, políticos e legais estabelecidos em um determinado mercado. Por este motivo, a teoria de Marketing atribuiu grande importância à fase de planejamento. A razão central, é que o planejamento dos fatores controláveis é extremamente compensador (MCCARTHY, 1976).

A importância dada ao planejamento e à inovação é também defendida por Levitt (1962), que afirma que “a verdadeira massa a ser trabalhada está naquilo que os economistas chamam de lucros monopolistas”. A ideia por trás deste pensamento é a de que se deve planejar e inovar para ser o primeiro a encontrar as melhores oportunidades no mercado. Por este motivo, o autor ressalta que o composto de marketing deve ser combinado de maneira

criativa, a fim de ofertar a combinação, ou *mix*, mais apropriado para o mercado alvo da empresa.

Também é possível identificar a mesma linha de pensamento em Kotler (1993), que concluiu mais recentemente, após extensa pesquisa sobre aspectos da administração integrada de políticas de marketing, que os gestores devem apurar a estratégia com antecedência, pois são elas que definem as regras do jogo para que os objetivos do negócio ou do produto sejam atingidos. Ainda de acordo com o autor, o Marketing tem a capacidade de relacionar as exigências materiais da sociedade com seus modelos econômicos de resposta. O autor destaca também que o Marketing tem a capacidade de equacionar os principais fatores que compõem as dinâmicas de produção e consumo de bens e serviços, raciocínio que expressa o pensamento do Marketing Transacional baseado no marketing *mix*. Ainda de acordo com o pensamento do autor, o Marketing tem a função de identificar necessidades e desejos não satisfeitos, definir e medir sua magnitude, determinar a que mercado alvo a empresa pode atender melhor, lançar produtos, serviços e programas apropriados para atender a esses mercados e pedir aos gestores da empresa que “pensem e sirvam o cliente”.

A consolidação da teoria para além de um método operacional e o surgimento do planejamento estratégico transformaram a realidade do Marketing, a ponto de caracterizá-lo como uma nova filosofia empresarial. Sobre isso, Crescitelli (2003) menciona que essa abordagem reconceitualiza o pensamento de Marketing, uma vez que emerge uma concepção teórica ampliada cuja ênfase está na coordenação e no gerenciamento de tarefas. A pesquisa de Scare (2008) também aponta que a consolidação da teoria a partir de 1960 colocou a gestão de marketing como a principal função na empresa, pois o objetivo maior era satisfazer as necessidades do consumidor. O autor afirma ainda que o enfoque gerencial trouxe realismo e aumento da relevância dos estudos de Marketing com ênfase em resolução de problemas, planejamento e controle de ações táticas em mercados competitivos, onde há mudanças constantes. Desde então, o Marketing incorporou uma função gerencial, expandindo os conceitos antes focados na produção e nas vendas, focalizando agora aspectos de planejamento e desenvolvimento de produtos e fatores mercadológicos relacionados à precificação, distribuição e promoção. Esse movimento todo, que ocorre entre as décadas de 1960 e 1980, é também um período de explosão do crescimento econômico nos Estados Unidos, que coincide com a expansão das operações das empresas americanas em âmbito mundial. Trata-se do período em que a dimensão gerencial do Marketing recebeu grande enfoque. A esse respeito, McCarthy (1976) cita em sua pesquisa diversas corporações que utilizaram durante décadas esses conceitos gerenciais alicerçados no planejamento estratégico

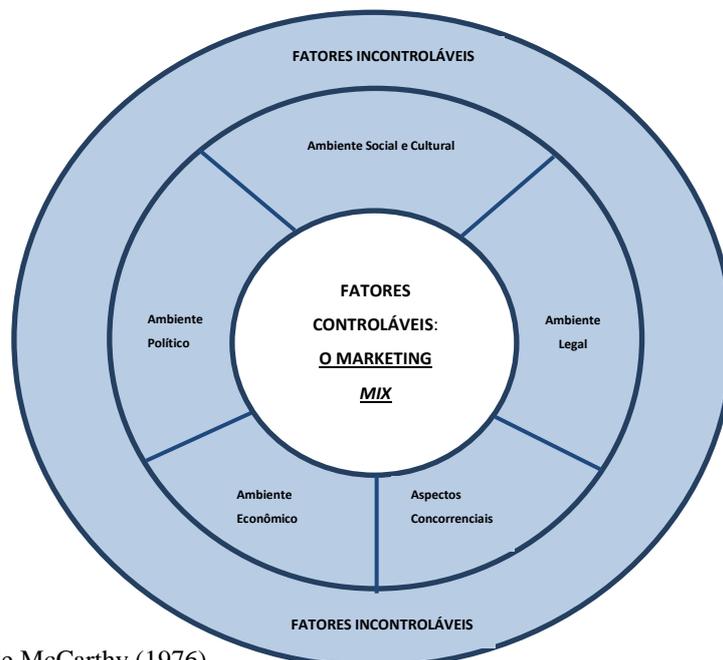
de marketing. São exemplos: a General Eletric, a Texas Intruments, a Procter & Gamble, a General Foods, a General Motors, os Laboratórios Abbott, a Ford Motor Company, a US Steel, e a Sears Roebuck.

McCarthy (1976) afirma que a execução dessa política gerencial de marketing que conduz esforços integrados a todo sistema organizacional se inicia com a determinação dos objetivos que a empresa quer atingir, pois deles dependem a definição do alvo a atingir e as linhas de orientação a seguir. Com relação aos objetivos, uma empresa pode, por exemplo, definir a meta de ser líder em vendas no seu setor, ou então de tornar-se líder em determinada localidade, ou ainda, liderar o mercado de com produtos de baixo custo. Uma vez estabelecidos os objetivos da empresa, a gerência de marketing deve coordenar os esforços para analisar outros aspectos determinantes no processo de definições de ações de marketing:

- a) seleção dos mercados alvo (consumidores em potencial);
- b) escolha dos elementos controláveis (Marketing *mix*) que a empresa pretende combinar para atender a demanda desse grupo-alvo de consumidores;
- c) capacidade para obter o Marketing mix;
- d) identificação de variáveis iconcontroláveis.

A Figura 1 ilustra a abrangência da atuação da gerência de marketing nos processos de planejamento, implementação e controle de estratégias:

**Figura 1 - Abrangência da gerência de Marketing.**



Fonte: Adaptado de McCarthy (1976).

Evidencia-se, neste ponto, que o marketing *mix* é resultado da implementação lógica e integrada dos conceitos gerenciais do Marketing Transacional. As atividades relacionadas ao marketing *mix* devem utilizar os 4P's ao mesmo tempo, visto que eles são vinculados uns aos outros. Resumidamente, o composto de marketing define ações para: a criação de um produto que satisfaça o mercado-alvo (produto); informação e persuasão sobre a existência do produto – geração de demanda (promoção); disponibilização do produto (praça) e definição de qual o preço que será praticado para a oferta.

A implementação de ações de marketing pela perspectiva da abordagem dos 4 P's possibilitaria ao gestor o conhecimento sobre: características do mercado alvo (qual mercado e onde está localizado), produção, distribuição ajustada às necessidades do mercado, eficiência dos canais de distribuição e a melhor forma de apoiar o produto com propaganda e promoção de vendas. Neste contexto, vale destacar a observação de Alvarez (2004), segundo a qual o planejamento estratégico de marketing (voltado para análise de mercado, do ambiente externo e definição de plano de ação) contempla as iniciativas do marketing operacional (voltado para os objetivos e ações do marketing *mix*). Esta é a razão pela qual Loureiro (2008) também identifica o modelo de marketing *mix* como um tema fundamental na abordagem sobre Marketing Transacional. Kotler (1993) também corrobora com este pensamento ao afirmar, no início dos anos de 1970, que as metas definem aonde o negócio quer chegar, ao passo que a estratégia indica as diretrizes para chegar aos resultados esperados.

Durante um tempo considerável, o objetivo principal das funções de Marketing foi compreender o ambiente de mercado e estabelecer ações que assegurassem às empresas a condição de produzir e vender de forma ajustada à demanda dos consumidores. A tônica do pensamento era gerar as respostas para as oportunidades no mercado. Em meio a essa filosofia, que atribui ao Marketing uma orientação gerencial focada em atividades que abrangem tanto o ambiente interno (fatores controláveis) quanto externo das organizações (normalmente incontroláveis), o modelo de marketing *mix* foi utilizado amplamente pelos gestores como ferramenta de marketing tático, por meio do qual se convergem iniciativas que possam influenciar a demanda pelos produtos da empresa. Desta forma, a empresa focaliza os seus esforços nos fatores controláveis por meio de iniciativas voltadas para a resolução de questões que se apresentavam aos negócios, tais como: a geração de demanda, a criação de preferências por determinados produtos ou marcas, as políticas de comunicação e o gerenciamento dos canais de distribuição. De acordo com Alvarez (2004), esta filosofia prevaleceu devido às condições vivenciadas após 1950 pelas economias ocidentais desenvolvidas, tais como a grande capacidade de produção instalada nas empresas de bens de

consumo, a expansão da demanda, e o alargamento geográfico dos mercados. As funções gerenciais de marketing voltadas para as atividades operacionais de venda ganharam enorme relevância.

Conforme observado por Loureiro (2008), apesar do desenvolvimento do mundo dos negócios entre as décadas de 1950 e 1980 gerar uma necessidade de redefinição do conceito de Marketing, cuja ênfase volta-se para aspectos mais operacionais e gerenciais em detrimento dos aspectos funcionais, a *American Marketing Association* (AMA) tardou em reconhecer a mudança de orientação, decidindo em 1960 apenas revisar o conceito, mas sem alterar a definição oficial, que permaneceu a mesma desde 1948 até 1985. O Marketing começa a envolver, então, todo tipo de unidade social, não estando focalizado mais apenas nos objetivos empresariais, mais sim na melhoria da sociedade como um todo. De acordo com Crescitelli (2003), ainda que tardiamente, uma nova definição foi adotada pela *American Marketing Association* (AMA) em 1985: “Marketing é o planejamento e execução de conceitos, precificação e distribuição de bens, ideias e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos dos indivíduos e das empresas”.

Os conceitos do Marketing Transacional, voltados mais para os produtos, para o mercado e para as vendas do que para os consumidores, foram válidos para o ambiente econômico e a cultura no qual foram criados, ou seja, adequados para época de sua formulação. Conforme descreve Crescitelli (2003), a abordagem do Marketing Transacional, fortemente alicerçada sobre os princípios do marketing *mix*, foi elaborada em uma época em que os mercados, produtos e formas de comunicação eram tratados de maneira massificada, sem muita preocupação com a segmentação dos consumidores, fato que se alterou significativamente a partir da década de 1980 e, conseqüentemente, ocasionou uma análise mais profunda dos fatores que afetam as decisões sobre as estratégias de marketing das empresas.

Segundo Brei et al. (2007), é possível que as alterações na dinâmica dos mercados tenham ensejado, tanto no meio acadêmico quanto empresarial, uma reflexão mais crítica sobre a essência do Marketing Transacional, cujo enfoque posiciona o Marketing como um meio para a satisfação das necessidades das pessoas e a realização dos objetivos de lucro das empresas. O ambiente externo das empresas em constante mudança trouxe os acontecimentos que determinaram a rápida evolução dos negócios e a revisão dos conceitos de marketing *mix*. Este novo direcionamento deu ênfase ao processo de Administração de Marketing e às estratégias para identificar oportunidades existentes no mercado e implementar ações que fornecessem à empresa uma vantagem econômica sustentável sobre a competição.

Segundo Barreto (2007), com o foco já deslocado da empresa para o mercado e já superada a filosofia das vendas, com objetivo de persuadir o consumidor, começou a fase em que as empresas buscam ofertas mais adequadas aos clientes, atuais e potenciais. O foco, a partir da década de 1980, passou a ser o consumidor e as empresas passaram a adaptar-se às necessidades de seus consumidores, não mais o contrário. Trata-se da fase na qual as atividades de marketing foram ampliadas e ganharam importância nas empresas, que buscavam ofertas mais adequadas por meio da obtenção de informações sobre as necessidades dos clientes, ao mesmo tempo em que mais atenção era dirigida aos concorrentes, à integração entre os departamentos, à habilidade de responder rapidamente aos desejos apresentados pelos clientes, e aos fatores que operam na cadeia produtiva e comercial em que a empresa se encontra. A abordagem gerencial do Marketing passa a ser muito mais voltada para o planejamento estratégico do negócio, assim como para as ações da administração de marketing. Kotler (1993) define os processos dessa abordagem:

- a) planejamento estratégico é o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças de oportunidades de mercado. O objetivo é orientar os negócios e produtos da empresa de modo que gerem lucro e crescimento satisfatórios;
- b) o processo de administração de marketing consiste em analisar oportunidades de marketing, pesquisar e selecionar mercados alvo, desenvolver estratégias de marketing e organizar, implementar e controlar o esforço de marketing.

Segundo Alvarez (2004), a partir dos anos de 1980, a desaceleração do crescimento de muitos mercados antes em expansão, a intensificação da concorrência e o aumento do ritmo das inovações tecnológicas impuseram circunstâncias que começaram a influenciar drasticamente o desempenho organizacional. Esses novos fatores circunstanciais fortaleceram a importância do planejamento estratégico para o posicionamento de marketing das empresas. Segundo o autor, a saturação progressiva dos mercados levou à necessidade de desenvolvimento de novos conceitos e novos produtos adaptados as mudanças em curso. É neste contexto que a dimensão estratégica do Marketing assenta-se sobre a dimensão gerencial. Essa mudança pode ser vista a partir da afirmação de Kotler (2004), segundo a qual, neste novo ambiente de negócios, os gestores de marketing necessitarão de novas habilidades:

- a) para desenvolver posicionamento singular para o negócio;
- b) para gerenciar o valor da marca para o desempenho atual e futuro das empresas;
- c) para gerenciar o relacionamento com o consumidor por meio de banco de dados;
- d) gerenciar o relacionamento de parcerias que facilitem as atividades;
- e) centralizar e gerenciar os canais de atendimento a fim de ouvir e aprender com o cliente.

Neste panorama econômico é possível notar que diante do aumento da concorrência os meios utilizados para enfrentar o cenário de mudanças se alteram, movidos por novas filosofias de Marketing.

Um dos processos mais relevantes que configurou novas formas ao ambiente dos negócios das empresas foi a globalização econômica. Segundo Niall (2012), o processo de globalização significou maior integração de mercados, favorecida, sobretudo, por uma onda de novas tecnologias, que facilitam o comércio tanto em virtude do aprimoramento das alternativas de transporte, com redução nos custos comerciais, quanto em virtude da criação de novas formas de comércio a partir da expansão da Internet. A partir dos efeitos da globalização, os mercados são menos fechados e vistos sob uma ótica global e não mais regional. Este processo, inevitavelmente, gerou modificações no fluxo de produtos e serviços e no comportamento dos consumidores.

Segundo Alvarez (2004), no início da década de 1990 as grandes corporações se lançam à busca de crescimento por meio de aquisições, buscando fortalecer-se em seu setor ou mesmo abrir identificar oportunidades rentáveis em setores diferentes, processo que reflete a maturação de muitos mercados e o elevado nível de concorrência. Nesta “nova economia”, o ambiente externo das empresas é mais desafiador, fato que torna as questões em torno do Marketing mais complexas e faz com que novos modelos de gestão se concentrem em princípios até então não focalizados pela teoria de Marketing. É neste momento, entre o final da década de 1980 e início dos anos 90, que há uma expansão do pensamento no campo das estratégias empresariais. Entre outros autores, é possível destacar como exemplos:

- a) Porter (1986) com estudos sobre a natureza da concorrência nos mercados modernos e sobre a ideia de geração e entrega de valor ao consumidor a partir da vantagem competitiva baseada na liderança de custo ou na diferenciação;

b) Mintzberg (2000) com estudos sobre planejamento estratégico nas empresas.

Conforme observado por Scare (2009), as estratégias corporativas estão relacionadas aos objetivos gerais da empresa e ao modo como eles contribuem para geração de valor para a organização, podendo ser alcançados por meio do planejamento estratégico e da administração de marketing.

É neste contexto de surgimento de novas abordagens, entre o final dos anos de 1990 e início de 2000, que há um avanço sobre o modelo de marketing focado na eficácia operacional interna. Novas teorias propõem conceitos que buscam sustentar a rentabilidade das empresas por meio da melhoria contínua dos processos de fabricação; da política de qualidade total dos processos; da racionalização dos métodos de produção e utilização de recursos e do aperfeiçoamento dos níveis de satisfação dos clientes, fornecedores e colaboradores. De acordo com Prahalad e Ramaswamy (2000) apud Alvarez (2004), as mudanças de enfoque neste novo cenário nos negócios iniciaram-se a partir das transações entre as empresas. De acordo com os autores, as relações com os principais fornecedores da cadeia de produção passaram a ser regidas por uma colaboração mútua em todas as etapas do processo com o objetivo de atender as especificações finais do produto e assegurar a conquista do cliente. Segundo eles, os consumidores também estiveram expostos a muitas mudanças em suas interações com os fornecedores, o que fez com que eles, clientes, passassem a ter uma posição mais ativa na busca de benefícios e criação de valor nas interações.

A competição entre as empresas nos mercados mais maduros possivelmente ocasionou mudanças significativas no perfil dos consumidores. A este respeito, Alvarez (2004) afirma que nesses mercados os clientes percebem diferenças pouco significativas nas características dos produtos, tornando-se mais sensíveis aos aspectos de nível de serviço e relacionamento. De acordo com o autor, A partir destas constatações, é possível visualizar uma mudança na dinâmica das transações entre empresas e consumidores, em que o foco do Marketing desloca-se do mercado para o cliente. Neste contexto, os conceitos do Marketing Transacional cedem espaço a novas definições e abordagens que reposicionam a visão do Marketing.

Portanto, durante pelo menos cinco décadas, do início da década de 1960 ao final da década de 1990, o foco do Marketing foi dirigido para as suas atividades funcionais nas organizações. Aspectos relacionados ao planejamento estratégico, administração de marketing e estratégias empresariais, foram muito discutidos. Segundo Crescitelli (2003), deste período

em diante, há uma evolução do pensamento sobre Marketing para muito além dos aspectos transacionais construídos pela teoria, que passa então a analisar e definir conceitos de relacionamento que deveriam ser incorporados durante a realização das transações comerciais entre empresas e consumidores, de forma a sustentar a longevidade dos negócios e estimular novas abordagens a respeito das oportunidades que existem a partir desse vínculo no qual os clientes buscam não só a satisfação de suas necessidades e desejos, mas principalmente a obtenção de benefícios, valores e soluções para suas demandas. As novas formulações sobre Marketing intensificam-se e o pensamento hegemônico fragmenta-se diante dos questionamentos às perspectivas dominantes e da expansão e diversificação do conhecimento especializado. Para o autor, o processo de conhecimento do mercado e gerenciamento das transações já não é mais suficiente para garantir os negócios ao longo do tempo, sendo necessário o conhecimento das expectativas dos consumidores para superá-las, posicionando o negócio em um patamar superior ao atingido pelos concorrentes. Novas abordagens são propostas por estudos de pesquisadores como Gummesson (2005), Vavra (1993), Gordon (1998) e Grönroos (2009). Surge um novo vetor nas pesquisas sobre Marketing, chamado de Marketing de Relacionamento, que reconhece o valor e o potencial de conservação do cliente, criando relações comerciais que motivem os clientes a estabelecer laços de longo prazo com seus fornecedores.

Segundo Vavra (1993), o ambiente onde competem as empresas, isto é, o mercado consumidor, é composto hoje de muitos concorrentes, cada vez mais agressivos, que ofertam produtos ou serviços relativamente equivalentes, tornando mais difícil em tal dinâmica manter os clientes comprando regularmente uma marca ou serviço. A nova abordagem do Marketing está focada em fatores que permitam entender os atributos do produto ou serviço que geram valor na percepção do cliente, como por exemplo, a inovação e qualidade do bem ou da confiança estabelecida no relacionamento. Esta visão, com alcance além dos conceitos do Marketing Transacional, define os novos elos entre o cliente e a empresa. De acordo com Rocha (1999), as recentes teorias propõem um novo papel para o Marketing, mais focado nos interesses do cliente e menos relacionado a uma ferramenta de convencimento do consumidor, ou meio de transmissão de mensagens e conceitos.

### **2.3 A Valorização do Relacionamento com os Clientes como Estratégia de Marketing**

Do ponto de vista empresarial, o panorama geral de negócios durante a década de 1990 foi marcado pela contração de muitos mercados, pelo declínio na diferenciação de

produtos, pela intensificação da concorrência e pelo permanente desafio de geração e expansão das receitas e rendimentos. Todos esses fatores influenciaram a formulação de políticas estratégicas nas empresas. A concepção proposta pelo Marketing Transacional passa a ser revista por não mais corresponder à nova ordem dos mercados. A partir destas interpretações da realidade vivenciada pelas empresas, novas abordagens propõem uma revisão dos conceitos estabelecidos. O que levou a concepção de Marketing Transacional ficar obsoleta foi a evolução do mercado, notadamente em virtude da mudança do comportamento dos consumidores e do aumento no cenário competitivo. Talvez uma das críticas mais contundentes tenha sido a formulada por Grönroos (1997), para quem o gerenciamento do Marketing *mix* como paradigma dos 4P's é uma abordagem clínica, na qual o vendedor adota uma atitude ativa e o consumidor, uma passiva.

Portanto, diante de um quadro gerencial onde tantos fatores interferem no desenvolvimento de produtos e serviços capazes de atender as exigências dos clientes e ainda gerar resultados que atinjam as metas e expectativas da empresa, é preciso considerar algumas questões que efetivamente ocuparam o cenário e mudaram o foco das pesquisas sobre estratégias empresariais e ações de marketing. São questões relacionadas com o encurtamento temporal nos ciclos de negócios, com as mudanças nas abordagens de identificação de mercados em potencial, com a redução de tempo e orçamentos disponíveis para pesquisas, com os desafios à comunicação com clientes individuais à oferta de produtos alinhados aos desejos e expectativas dos clientes.

Como reflexo desses movimentos que posicionam o consumidor como novo balizador nas transações, Kotler e Armstrong (2001) propõem uma nova visão, segundo a qual o cliente é uma referência principal na determinação do composto de Marketing. Para os autores, o marketing *mix* poderia ser mais bem definido como: Cliente, Custo (para o cliente), Conveniência e Comunicação - 4C's. Com esta complementação, é possível destacar a importância que os autores atribuem ao comportamento do consumidor como elemento prioritário para a construção das ações baseadas nos 4P's. Conforme destacado por Crescitelli (2003), as críticas dirigidas ao Marketing Transacional convergem para sua abordagem focada na visão de curto prazo e na oferta massificada, aspectos que limitam seu alcance num contexto em que as empresas competem em mercados amadurecidos com características diferentes daquelas vivenciadas no passado. Conforme ressaltado por Alvarez (2004), nestes mercados amadurecidos, os clientes são experientes, a eficiência da publicidade é decrescente, a diferenciação funcional dos produtos é baixa e competição por preços é alta. Segundo o autor, as empresas buscaram diferentes iniciativas para se tornarem mais eficientes, como por

exemplo, as alianças ou *joint ventures*, a reengenharia de processos e, sobretudo, o Marketing de Relacionamento. Como resultado desses novos enfoques, surgem ações de Marketing voltadas para customização de produtos e serviços, com ênfase no gerenciamento de processos e no gerenciamento do relacionamento como forma de sustentar os negócios em longo prazo. Todas essas formulações de estratégias mostram a crescente preocupação das empresas em tornar sua oferta de produtos ou serviços mais atraente para o cliente diante das demais, e ainda, a preocupação em obter vantagens competitivas que permitam a contínua realização de negócios ao longo do tempo. Ainda segundo o autor, as empresas precisam gerar riquezas por meio de seus recursos comuns, constituídos pelo capital estrutural, financeiro e intelectual. Entretanto, neste cenário mais complexo, as empresas precisam gerar riqueza nova, alcançada com inovação em seus processos, que é amparada, sobretudo, pelo capital de relacionamento, por meio do qual a empresa deve aumentar e aprofundar sua interação com os clientes, a fim de gerar novas ideias que retroalimentem sua capacidade de renovação.

Barreto (2007) observa que à medida que a concorrência se torna mais intensa, que a filosofia de marketing das empresas se altera, assim como sua forma de atuação no mercado. Em outras palavras, surge o momento em que as empresas precisam ter capacidade de exercer vantagens competitivas sustentáveis. Segundo a autora, neste cenário, há o surgimento de novos estudos voltados para capacitar as empresas na busca por vantagem competitiva. Dois temas fundamentais estruturam a evolução dessa corrente de pensamento sobre estratégias empresariais: atingir e sustentar uma vantagem competitiva e como proceder às mudanças organizacionais e estratégicas vitais para o negócio. As pesquisas procuravam fundamentos sobre as diferenças de desempenho entre empresas e sobre a influência de fatores externos e internos sobre o desempenho.

Entre as diversas teorias relevantes no campo da estratégia nos negócios, destacam-se os estudos de Porter (1986) sobre os modelos e estruturas de análise para formulação de estratégias sobre os pontos fortes e fracos, bem como sobre as oportunidades e ameaças para compreensão das fontes de vantagens competitivas. Na abordagem de Porter (1986) o desempenho (*performance*) das empresas seria determinado pela estrutura da indústria (*structure*) e pela estratégia adotada pela empresa (*conduct*). As definições do autor sobre vantagem competitiva foram baseadas nos conceitos da análise estrutural da indústria no mercado norte-americano, a partir do tripé estrutura-conduta-desempenho (SCP), também chamada escola do posicionamento (SCHENEIDER, 2009).

A abordagem de Porter (1986) propõe que as ações estratégicas de uma firma, focalizadas nas imperfeições dos mercados, na coibição da entrada e na interação estratégica, podem levar a criar posições defensivas contra forças competitivas. O autor estrutura uma visão de que os retornos econômicos fluem de posições privilegiadas nos mercados. O modelo define a melhor estratégia com base na análise da concorrência e da cadeia vertical de atividade em que a empresa se encontra. Essa análise busca estabelecer um posicionamento lucrativo e sustentável frente às forças que determinam a concorrência no mercado: a ameaça de novas entradas; a ameaça de produtos substitutos; o poder de negociação dos clientes; o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre concorrentes (KRETZER, 2006).

Muito embora a teoria de Porter (1986) tenha trazido contribuições marcantes para o campo das estratégias, surgem, na virada do milênio, alguns apontamentos que identificam limitações em seu modelo de posicionamento, entre as quais, a que argumenta que sua estrutura de análise foi inspirada na economia industrial e outro que sugere o uso demasiado de generalizações que vão além da evidência científica. Buscando referências ao contexto, Barreto (2007) afirma que o modelo trabalha a partir de uma visão externa. A autora aponta um equívoco da teoria pelo fato de considerar a vantagem competitiva desenvolvida por meio da adequação à situação externa, e não do desenvolvimento de capacidades internas à organização. Além disso, a autora critica ainda o fato de o modelo assumir que a vantagem competitiva deva ser conquistada por meio da agregação de características ao produto (diferenciação), ou ao processo (liderança de custo), não contemplando o cliente como foco do desenvolvimento de valor.

Nesse momento cresce o interesse dos pesquisadores em explicar os pontos fortes das organizações a partir dos seus recursos, habilidades e aprendizado, e, também em explicar como eles afetam o desempenho das firmas. A nova visão desloca a origem da vantagem competitiva de fora para dentro das empresas (combinação das expectativas externa e interna) e sugere que as estratégias estejam no nível corrente de recursos da empresa. Esta mudança de direção traz elementos das mais contemporâneas teorias sobre estratégias, que postulam que “as empresas não apenas se ajustam às condições ambientais necessárias para o sucesso de suas ações, mas, principalmente, sabem que podem alterá-las e que o ambiente não é independente de suas próprias atividades” (KRETZER, 2006, p.65). Visões posteriores ao trabalho de Porter (1986) apontam que as vantagens competitivas podem ser resguardadas por meio de mecanismos de isolamento que neutralizem as fontes de criação de valor dos concorrentes. Esta recente perspectiva de análise vê os recursos como os fundamentos para a estratégia da empresa, identificada como Visão Baseada em Recursos, em inglês também

conhecida com a sigla RBV (*resource-based view*). Esta abordagem considera “as competências, as capacidades e as habilidades como fonte mais importante da vantagem competitiva, da diferenciação e da rentabilidade das empresas em longo prazo” (KRETZER, 2006, p.66).

Em decorrência das novas concepções sobre estratégias, Gummesson (2005) propõe uma abordagem sistêmica que argumenta que a empresa está em constante interação com o ambiente e, por conseguinte, todas as estratégias devem buscar a formação de sinergias entre seus elementos. O autor defende que as fronteiras das empresas junto a fornecedores e clientes não são nitidamente demarcadas, mas formam relacionamento entrelaçados.

Outra observação pertinente é trazida por Prahalad (2004) apud Shiraishi (2009) que defende que não basta para a empresa simplesmente realizar exercícios de posicionamento competitivo. Segundo o autor, as empresas devem buscar responder como modelar suas competências em cenários futuros, ou seja, em vez de olhar análises passadas, devem procurar de modo criativo e inovador novas oportunidades de mercado, de interações com os clientes, ou com outras firmas e mercados relevantes.

Treacy e Wiersema (1993) definem três diferentes formas de desenvolvimento de valor superior e vantagem competitiva, denominadas como: valor de liderança, excelência operacional e intimidade com o cliente. As semelhanças ocorrem ao definirem que o valor de liderança de produto (diferenciação) é obtido por meio da oferta de produtos superiores e, ainda, que a excelência operacional (liderança de custo) é obtida por meio da oferta de produtos confiáveis a preços menores. Os autores identificam uma nova possibilidade de enfoque na questão da entrega de valor superior ao cliente, segundo a qual as empresas devem combinar informações precisas sobre seus clientes e flexibilidade de processos como meio para alcançar intimidade com os clientes. A conquista do valor de intimidade com os clientes permite às empresas identificar as necessidades dos consumidores e responder por meio da personalização rápida e eficaz dos produtos ofertados. A novidade na abordagem de valor para o cliente é sua inserção na visão de estratégia da empresa, onde o valor do cliente é o foco central, aumentado pelo conhecimento da concorrência, do ambiente em que a empresa está inserida e do mercado como um todo.

Segundo Levitt (1991), o cliente atribui a um determinado serviço ou produto um valor relacionado à capacidade que este serviço ou produto apresenta na resolução de seus problemas ou facilitação seus processos ou negócios. Na visão do autor, os consumidores buscam aumentar seus benefícios nas interações com as empresas, escolhendo aquelas que lhes entreguem maior valor.

De acordo com Woodruff (1997), valor para o cliente é a percepção e a avaliação do cliente acerca dos atributos de um serviço ou produto que satisfaz suas necessidades.

Segundo Ward e Ryals (2001) apud Barreto (2007) a geração de valor para o cliente ocorre quando os benefícios obtidos por um cliente no processo de interação com a empresa são maiores que os sacrifícios feitos para a obtenção desse serviço ou produto. Goldstein e Toledo (2001) também observam que o valor percebido pelo cliente envolve a diferença entre o que o cliente recebe (benefícios, utilidade) e o que o cliente oferece (preços, sacrifícios) em sua interação com a empresa em processos de utilização de serviços ou aquisição de produtos.

Neste sentido, impõe-se para as empresas a necessidade de saber, pela ótica do cliente, o que é considerado como custo e o que é considerado como benefícios que agregam valor aos seus negócios. Woodruff (1997) destaca que o valor percebido pelo cliente pode variar não só em função do momento – seja antes, durante ou depois que houve a interação do cliente com a empresa – mas também de cliente para cliente. Segundo o autor, a entrega de valor nas interações com os clientes requer o entendimento do que é valor do ponto de vista dos clientes.

À medida que o ambiente de negócios e os cenários competitivos são alterados, a orientação gerencial de Marketing das empresas deve também alterar-se. Vavra (1993) e Gordon (1998) observam que alguns fenômenos vêm pressionando as empresas a desenvolver formas de adaptar a oferta às necessidades dos clientes e modificar o foco e a filosofia de geração de negócios: o desenvolvimento tecnológico, que torna o gerenciamento de processos mais flexível e a redução dos níveis de crescimento dos mercados em geral, que reduz a estimativa de aumento da demanda por produtos e serviços. Neste cenário é preciso que os gestores busquem um relacionamento estreito, satisfatório e duradouro com seus clientes, de tal forma que não tenham interesse em abandonar o relacionamento com a empresa. Portanto, é preciso que as organizações sejam capazes de desenvolver vantagens competitivas por meio da sustentação do valor de seus serviços ou produtos, na ótica dos clientes. A geração de valor para a empresa está, desta forma, ligada ao valor que seus negócios criam para os clientes.

Treacy e Wiersema (1993) destacam que as ações de segmentação precisa do mercado e de adequação da oferta ao segmento alvo têm grande importância para as estratégias de desenvolvimento de ofertas com capacidade de gerar valor para os clientes. Os autores observam que empresas alinhadas a esta filosofia focam a fidelização de seus clientes e buscam o lucro por meio das interações com o cliente ao longo do tempo.

Berry (1995) pondera que não é nova a visão de que a empresa deve buscar a interação com os clientes por meio da satisfação de suas necessidades. Entretanto, o pensamento mais recente no campo do Marketing destaca a importância do relacionamento para a continuidade da geração de negócios com os mesmos clientes, ou seja, a importância das iniciativas de retenção e não só de conquista de clientes.

Gordon (1998) e Mckenna (1992) defendem que iniciativas de personalização da oferta são essenciais para que a empresa tenha capacidade de geração de vantagem competitiva sustentável.

Em meio a todas estas transformações apresentadas, o Marketing de Relacionamento emerge como uma ferramenta que busca gerar valor por meio da intimidade com o cliente e tornar a oferta tão adequada que o cliente prefira manter-se fiel ao mesmo fornecedor. Berry (1995) destaca, no entanto, não ser nova ou inédita a visão de que a empresa deve buscar a preferência do cliente.

Segundo Barreto (2007), o que diferencia o Marketing de Relacionamento do Marketing Transacional é o foco na continuidade da negociação com os mesmos clientes, ou seja, a retenção ao invés da conquista simplesmente.

Conforme destacado por Crescitelli (2003), a disputa por novos clientes é, progressivamente, mais acirrada, uma vez que eles já são clientes de algum concorrente ou, por alguma razão, impõem reservas ao produto ofertado ou à própria empresa. Para o autor, essa escassez atribui importância cada vez maior à manutenção dos clientes já conquistados, pois um cliente perdido vale por dois: é um cliente a menos para a empresa e um a mais para o concorrente. A perda de um cliente é um fato singular por que é diferente do caso em que o concorrente conquista um novo cliente, pois este se torna apenas mais um cliente para ele, mas não diminui a quantidade de clientes atuais da empresa. Ainda segundo o autor, o investimento na conquista de novos clientes ou na reconquista de clientes perdidos é significativamente superior aos custos envolvidos na satisfação e retenção dos clientes existentes. Se as “reservas de mercado” já não são abundantes, é prioritário o posicionamento estratégico em manter os mercados conquistados, tarefa já desafiadora o bastante se for considerado o cenário competitivo e o grau de exigência e conscientização dos consumidores. Portanto a retenção de clientes tem grande valor para as empresas. Neste ponto é importante citar o pensamento de Barreto (2007), para quem o valor de retenção é gerado pelo relacionamento estabelecido com o cliente.

Diante do exposto, vale destacar a observação de Ward e Ryals (2001) apud Barreto (2007), segundo a qual os benefícios que o Marketing de relacionamento traz para os

clientes são fontes do aumento de valor percebido e, por conseguinte, fontes de valor para a empresa. Segundo esta visão, é apenas por intermédio do oferecimento de valor superior que as ações de Marketing de Relacionamento serão capazes de tornar os clientes fiéis.

Tendo em vista que as concepções sobre práticas de Marketing Relacionamento são bastante amplas, serão focalizadas as referências orientadas pelo objetivo deste estudo, que é o de apresentar uma visão geral sobre o Marketing de Relacionamento sob a ótica da relação entre empresa e cliente.

Segundo Gordon (1998), o tempo para o planejamento de produtos ou ações de Marketing é um fator importante e necessário. É por meio do desenvolvimento do apoio interno, junto a todas as áreas da organização, que serão identificados os meios que oferecerão suporte às ações estratégicas de Marketing focadas no relacionamento. O maior desafio do gestor de marketing está em identificar esses meios para o cliente e o fornecedor se associarem em longo prazo e construir valores estratégicos juntos – valores que trarão benefícios para ambos. O autor afirma que as ações de Marketing de Relacionamento envolvem todos os processos da organização. Não se trata de conceitos isolados. Elementos como banco de dados, customização, gerenciamento de relacionamento (CRM sigla em inglês que significa *customer relationship management*), entre outros, devem ser considerados elementos que têm um papel importante como componente do conceito global de Marketing de Relacionamento, que procura alinhar a empresa com as expectativas de certos clientes e oferecer o valor que esses clientes esperam.

Seja por questões demográficas, econômicas ou comportamentais, é cada vez mais complexo proceder à segmentação dos consumidores. São muitos os fatores que influenciam o comportamento do consumidor.

Gordon (1998, p.27) relata que “alguns clientes dentro de um segmento historicamente definido podem ser mais sensíveis a alguns meios de comunicação do que a outros; alguns são sensíveis aos preços; outros ao atendimento e assim por adiante”. Para o autor, a segmentação de mercado sempre foi utilizada no Marketing Tradicional. Pensava-se que sempre haveria um segmento a ser identificado, composto por clientes com necessidades parecidas que, mediante a oferta de produtos ou serviços mais apropriados do que obteriam no mercado de massa, estariam dispostos a desembolsar mais do que o valeria o produto ou serviço no mercado de massa. Ao longo de décadas, as empresas segmentavam cada vez mais o mercado, não importando o quanto um segmento pudesse ser pequeno, pois os concorrentes pareciam estar preparados para mirar um segmento ainda menor. A grande maioria das

empresas assistiu a queda da lucratividade de seus produtos, pressionada pelos custos mais levados do *mix* de marketing altamente segmentado.

Portanto, pensar nos aspectos sobre como se comunicar com clientes individualizados torna-se uma questão inadiável para os gestores de Marketing. Gordon (1998) afirma que é justamente neste ponto que se destaca a importância do planejamento e gerenciamento das áreas estratégicas de Marketing, onde a informação é crítica para as atividades de planejamento e tomada de decisões.

O Marketing de Relacionamento desenvolve-se em meio à evolução dos conceitos estabelecidos na área. Entretanto, seu enfoque, além de considerar a importância das contribuições anteriores - como a segmentação de mercado, as estratégias de preços, de comunicação e distribuição - dirige as ações estratégicas para o relacionamento com o cliente de forma mais individualizada.

O Marketing de Relacionamento tem sua filosofia baseada na premissa de que a manutenção do cliente é menos custosa que a conquista de novos clientes, e que o cliente satisfeito tende a realizar mais negócios com a mesma empresa, segundo Vavra (1993). Desta forma, torna-se possível rentabilizar a empresa por meio de uma série de transações com o mesmo cliente ao longo do tempo. O autor afirma que a competição em um mercado agressivo e composto de muitos concorrentes pode não ser tão complexa, porque os clientes demonstram pouca lealdade à marca, porém o que é consideravelmente mais difícil em tal dinâmica é manter os clientes comprando regularmente uma marca de produto ou um serviço. Segundo este autor, a retenção de clientes passa a ser mais importante que a atração de clientes, pois a conquista de novos clientes é onerosa, sendo necessário que o cliente realize um determinado número de transações ao longo de um período para que os investimentos feitos na conquista desse cliente sejam compensados, e o cliente, de fato, comece a trazer resultados positivos. Dados os custos decorrentes de conquistar novos clientes, a única maneira de lucrar em tal situação é aumentar o tempo de vida de compra dos clientes atuais. Entretanto, muitas vezes o cliente abandona o relacionamento com a empresa antes de atingir esse ponto. O autor afirma que manter os clientes conquistados é fundamental, pois estes estão livres dos custos de conquista, que envolvem comunicação, recursos operacionais e tempo de aprendizado. Ainda segundo Vavra (1993), a importância da fidelização é reforçada pelo potencial destrutivo dos clientes insatisfeitos que deixam de realizar negócios com a empresa ao abandonarem o relacionamento. A comunicação negativa feita por um cliente insatisfeito pode prejudicar o desenvolvimento dos negócios e a conquista de novos clientes. O *Life Time Value* (na sigla: LTV), ou valor do ciclo de vida do cliente, é definido como “o

lucro gerado por um cliente durante seu ciclo de vida na empresa” (GREENBERG, 2001, p. 389). Segundo Garraffoni et al. (2005) apud Pizzinatto et al. (2005), o conceito de valor do ciclo de vida do cliente é essencial para o gerenciamento do relacionamento com o cliente – CRM (*Customer Relationship Management*), pois facilita o entendimento de quanto significa financeiramente perder um cliente.

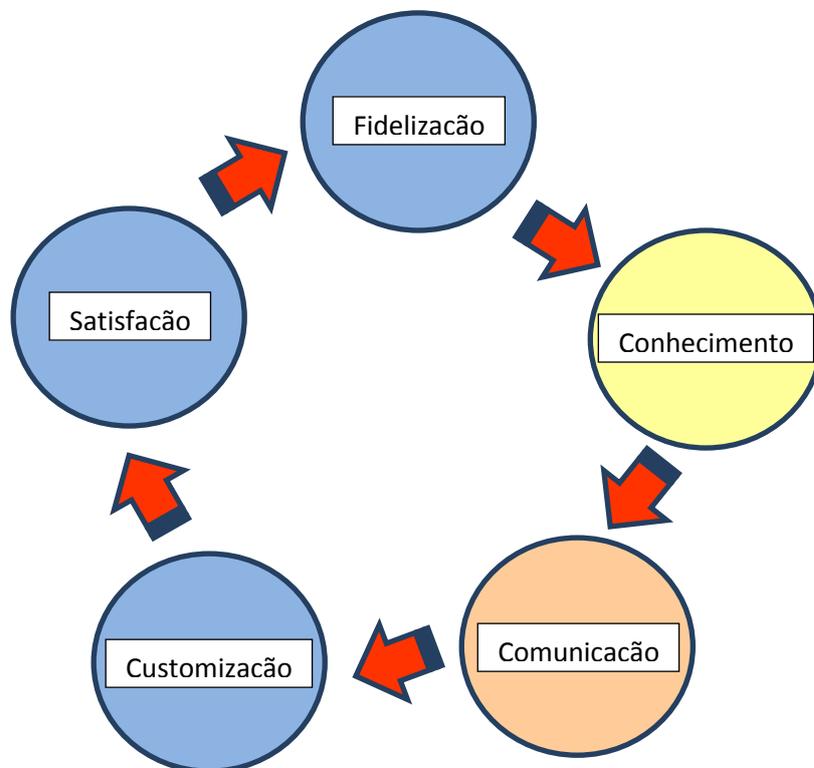
De acordo com Gordon (1998), o Marketing de Relacionamento procura identificar e criar novos valores com clientes individuais, cujos benefícios deverão ser compartilhados durante toda a parceria de longo prazo. As ações de marketing de relacionamento devem ser orientadas para simultaneamente ter capacidade de:

- a) criar valor e compartilhar valor entre o fornecedor e o cliente;
- b) reconhecer a importância da percepção de valor que os clientes individuais atribuem aos produtos ou serviços;
- c) alinhar os processos de produção, de comercialização, de tecnologia, de comunicação e de recursos humanos;
- d) manter uma colaboração e união contínua com os clientes com foco no longo prazo e não apenas a cada transação realizada;
- e) estabelecer uma estrutura de relacionamentos dentro e fora da organização que permita a criação e entrega do valor desejado pelos clientes.

Segundo o autor, o envolvimento do cliente na formulação do produto, bem como a adaptação deste produto às expectativas de cada cliente são aspectos fundamentais para que o cliente seja incorporado na cadeia de valor. A flexibilidade e alinhamento nos processos permitem que as informações acumuladas sobre os clientes sejam analisadas e utilizadas no desenvolvimento de produtos mais adequados às necessidades dos consumidores. O objetivo do Marketing de Relacionamento não é vender para o maior número de clientes possível, e sim vender mais para cada cliente atual; também não é mais obter a maior participação de mercado e sim a participação no cliente. As empresas focadas na participação de mercado buscam identificar quais necessidades estão presentes no maior número de clientes, a fim de atender essas necessidades de forma padronizada. As empresas que praticam Marketing de Relacionamento, por sua vez, buscam identificar o maior número de necessidades possível em cada cliente. Assim, o Marketing de Relacionamento deve buscar o conhecimento íntimo das necessidades de cada cliente para estimular a recompra ou mesmo a compra de outros produtos da empresa.

De acordo com a visão de Vavra (1993), a empresa deve dedicar-se a trabalhar com o cliente não apenas na preparação da venda (antes da venda), mas também depois dela (pós-venda). As empresas que trabalham dessa forma praticam Marketing de Relacionamento manifestando interesse na manutenção da satisfação do cliente após a compra. Esse esforço é chamado pelo autor de pós-Marketing. Ainda segundo o autor, o Marketing de Relacionamento desloca a visão de realização de negócios pontuais para um nível de visão de cadeia de negócios ao longo da vida do cliente com a empresa. Essa mudança é possível por meio da utilização de banco de dados e comunicação contínua de duas vias com cada cliente. A Figura 2 apresenta a mudança de orientação de uma lógica focada na venda para uma lógica de relacionamento. Uma vez que a fidelização é um tema central para se estabelecer relacionamentos de longo prazo, sua prática requer conhecimento sobre o cliente, interação ou comunicação contínua, customização para, finalmente, obter maior satisfação dos clientes que se tornam mais fiéis.

**Figura 2 - Lógica de Relacionamento.**



Fonte: elaborado pelo autor a partir de referências em Vavra (1993)

Ainda segundo Vavra (1993), a tecnologia mais barata e acessível tornou possível o enfoque mais eficiente sobre o cliente. A implantação de um sistema de banco de dados único permite a manutenção de cada informação fornecida pelo cliente em seus contatos com a empresa, sendo acionado a cada novo contato do cliente, um processo que fornece às empresas um mecanismo de aprendizado contínuo sobre seus clientes. Trabalha-se com a retenção e com o aperfeiçoamento das relações com os clientes.

Gordon (1998) apresenta algumas considerações acerca do que deve e do que não deve ser considerado como práticas de Marketing de Relacionamento, que, para o autor, caracteriza-se pela incorporação do cliente na cadeia de valor. Desta forma, não deve ser confundido com ações que buscam entender o cliente para melhor vender, já que o Marketing de Relacionamento não se preocupa somente com a melhor forma de vender, mas sim com o desenvolvimento e oferta do produto mais adequado.

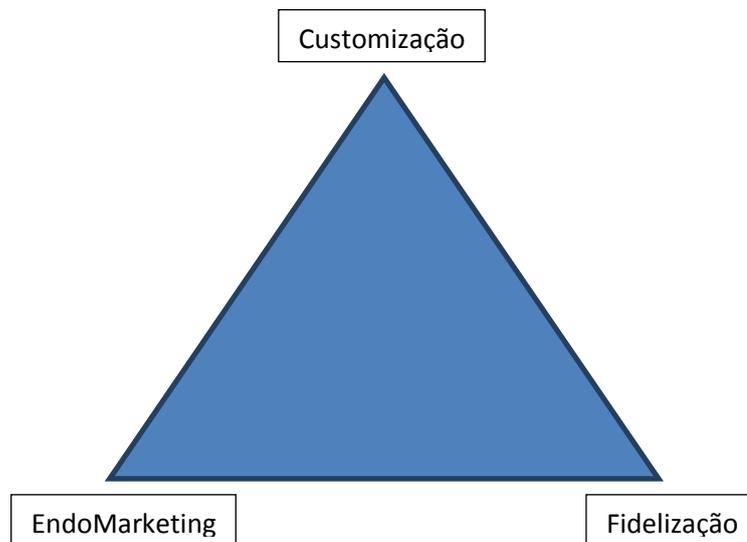
Conforme observa Barreto (2007), grande parte das ações de marketing praticadas na atualidade consistem em ações baseadas no oferecimento de descontos e vantagens a clientes que realizam transações frequentes, ou seja, são vínculos estabelecidos por meio de laços financeiros. Segundo a autora, esse tipo de ação não parece adequado à criação de relações de fidelidade de longo prazo e, portanto, questionável considerá-la como prática de relacionamento.

Gordon (1998) defende que o envolvimento do cliente na formulação e desenvolvimento do produto, bem como sua adaptação às necessidades de cada cliente ou grupo de clientes são características fundamentais para o Marketing de Relacionamento. Ainda segundo o autor, a personalização é característica fundamental desta prática, mas oferecer um único produto padronizado não constitui alternativa considerada como ação de Marketing de Relacionamento.

Conforme observado por Cobra (1993), relacionamento é a palavra que vem substituir termos como posicionamento de produtos ou segmentação de mercados, ou seja, é a diretriz para ações voltadas para diferenciação nos mercados contemporâneos. O relacionamento deve ser assentado sobre uma gama de bons serviços que vão ao encontro das expectativas dos clientes, ampliando os horizontes para realização de novos negócios. Segundo o autor, para criar uma estratégia de serviços, uma empresa deve identificar qual o benefício que esta interação irá criar para o consumidor. O serviço ao cliente constitui um diferencial que projeta a imagem da empresa. Para o autor, quando uma empresa aprende a olhar pelos olhos de seus clientes, ela alcança meios para customizar seus produtos ou serviços. A empresa deve, portanto, identificar as necessidades dos clientes para gerar

benefícios por meio de sua oferta, estimulando, por sua vez, a fidelização destes clientes. Grönroos (2009) destaca outro aspecto relevante entre as diretrizes de relacionamento: o compromisso com o nível de atendimento, que exige da empresa incentivo à equipe para que todos estejam imbuídos do empenho necessário à prestação de excelente atendimento ao consumidor (endomarketing). A Figura 3 indica os pilares sobre os quais se assentam as diretrizes do Marketing de Relacionamento.

**Figura 3. Pilares do Marketing de relacionamento.**



Fonte: elaborado pelo autor a partir de referências de Grönroos (2009)

### 2.3.1 O Marketing de Relacionamento no Setor de Serviços

De acordo com Grönroos (2009), clientes não compram apenas bens ou serviços, mas benefícios que estes lhes proporcionam, ou seja, compram ofertas consistindo em bens, serviços, informações, atenção pessoal e outros componentes. Segundo o autor, serviço significa algo que apoia as atividades e processos dos clientes, o que corrobora com sua visão de que todo tipo de solução, consistindo em bens, serviços ou combinações de ambos, são serviços para os clientes de uma empresa. Para o autor, a criação de valor na empresa ocorre ao longo do processo de geração de valor pelo cliente quando estes fazem uso da solução que adquirem. Antes disso, somente recursos, tais como produtos físicos, informações, funcionários, tecnologia, sistemas, *know-how* e os próprios clientes existem, e estão à espera de serem movimentados. Um serviço como fenômeno principal deve ser compreendido a partir de um processo de interação ao invés de troca.

Para Hoffman e Bateson (2003), os serviços possuem aspectos que distinguem a prática de Marketing nesse setor. Esses aspectos se devem às características típicas dos serviços: intangibilidade, perecibilidade, heterogeneidade e inseparabilidade. Por natureza, os serviços não podem ser experimentados ou testados adiantadamente, por isso são intangíveis. Os serviços, tampouco podem ser estocados, o que torna mais complexa a administração da demanda. A heterogeneidade deve-se ao fato da impossibilidade de padronização da qualidade dos serviços antes da interação com o cliente. Finalmente, inseparabilidade diz respeito à conexão entre a empresa fornecedora e o cliente e o próprio envolvimento do cliente no processo de utilização. Grönroos (2009) afirma que um serviço normalmente é percebido de maneira subjetiva. Quando os serviços são descritos pelos clientes, são utilizadas palavras como “experiência”, “confiança”, “segurança” ou “sentimento”. A razão para tal está na natureza intangível dos serviços, o que torna mais complexo para o cliente avaliar um serviço.

Estas características naturais dos serviços fazem com que aspectos relacionados à qualidade e ao valor percebido pelo cliente sejam considerados balizadores para os clientes em seus processos de interação com as empresas de serviços.

Segundo Grönroos (2009), a qualidade em serviços pode ser dividida em duas dimensões: a dimensão técnica (o que?) ou de resultado e dimensão funcional ou relacionada a processos (como?). A qualidade de resultado técnico refere-se à adequação do serviço oferecido aos padrões estabelecidos, ou seja, ao serviço em si, ao resultado entregue. A dimensão relacionada a processos diz respeito a como o serviço foi entregue, ou seja, à interação entre a empresa de serviços e o cliente. Para o autor, é cada vez mais raro que as empresas consigam estabelecer vantagem em qualidade técnica. Assim, a manutenção de vantagem competitiva tende a ser obtida por meio da qualidade funcional.

Os serviços oferecidos com o objetivo de agregar valor à venda de bens tangíveis e também dos intangíveis são processos nos quais um conjunto de recursos de uma empresa interage com os clientes de modo a criar valor para as atividades e processos dos clientes. Portanto, diferente dos produtos, que são recursos que apoiam o valor, os serviços são processos que apoiam a criação de valor para os clientes. Uma lógica de serviços significa facilitar processos que apoiem a criação de valor dos clientes em suas atividades. A função do Marketing de serviços é fazer os clientes utilizarem os processos de serviços e implementar esses processos de tal forma que os clientes percebam a criação de valor nestes processos que apoiam suas atividades (GRÖNROOS, 2009). O Quadro 1 apresenta um resumo da lógica de serviços sob a perspectiva do autor:

**Quadro 1 - Lógica de serviços.**

Natureza da oferta	Processo que apoia o valor.
Perspectiva	Processo no qual um conjunto de recursos interage com os clientes, almejando um apoio em seus processos de modo a criar valor.
Lógica de negócios	Facilitar processos que apoiem a criação de valor dos clientes.
Papel do cliente	Coprodutor e cocriador de valor
Papel da empresa	Oferecer um processo de serviço e coproduzir valor no processo de consumo do cliente

Fonte: adaptado de Grönroos (2009), p.50.

O escopo e o conteúdo de Marketing em uma empresa de serviços tornam-se mais complexos, à medida que a ideia sobre um produto pré-produzido com as características que os clientes buscam é muito limitada para ser útil neste caso. Em muitos casos, o que o cliente quer e busca não é conhecido em detalhes no início do processo de produção do serviço e, por conseguinte, quais recursos são necessários, em que configuração e até que ponto serão utilizados. Nota-se que a mudança mais importante com relação ao marketing de produtos é que está faltando o produto pré-produzido. No processo de consumo, nenhum conjunto de características que constituem o produto pode estar presente. Somente conceitos de serviços e preparativos para um processo de serviço podem ser feitos com antecedência, e somente podem existir serviços parcialmente preparados. Um conjunto de diferentes tipos de recursos cria valor para os clientes quando são utilizados em sua presença e nas interações com eles. Mesmo que as empresas de serviços tentem criar produtos a partir dos recursos disponíveis, o máximo que podem criar é uma padronização para orientar os modos de utilização dos recursos existentes nos processos de produção e oferta de um serviço. O valor percebido pelo cliente deriva de um gerenciamento de recursos bem-sucedido e orientado para o cliente. Do ponto de vista dos clientes, em sua inserção no processo de serviços para sua utilização, as soluções para seus problemas são formadas por um conjunto de recursos necessários para criar uma boa qualidade e valor percebido por eles (clientes). Além disso, a empresa deve ter competências para adquirir ou desenvolver os recursos necessários e implementar e gerenciar o processo de serviço de modo a criar valor para cada cliente. Uma decisão estratégica para as empresas de serviços é, portanto, desenvolver maneiras inovadoras de gerenciar processos como soluções para os problemas dos clientes. O valor que uma empresa pode oferecer não está nos recursos utilizados no processo de serviço, mas surge durante os processos de

utilização dos clientes, quando estes usam os recursos em interações com a empresa para alcançar um resultado para si próprio. Modelos e conceitos de gerenciamento de serviços – qualidade percebida, valor percebido pelo cliente, sistemas de produção de serviço e endomarketing – têm sido desenvolvidos para ajudar os gestores a enfrentar esse desafio (GRÖNROOS, 2009).

### 3 O SEGMENTO DE CARTÕES

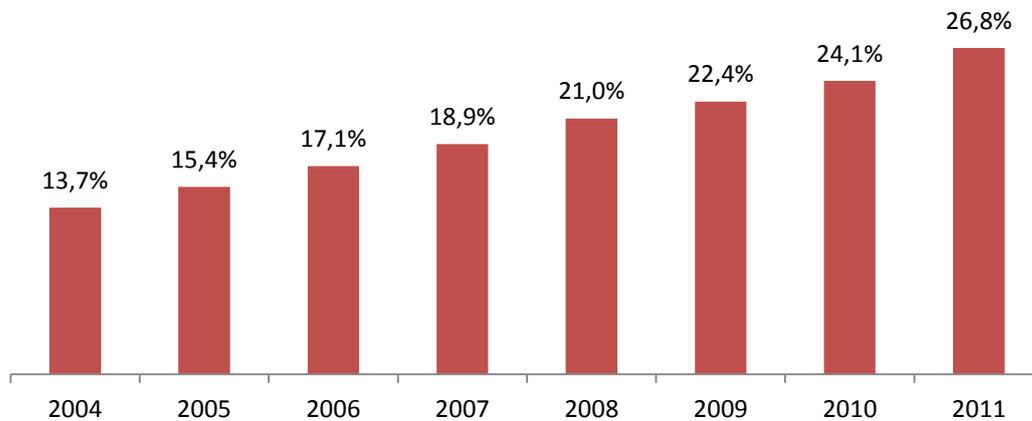
Considerando os mercados globais, os Estados Unidos são o maior exemplo de como os serviços financeiros se desenvolveram na esteira da expansão de seu sistema econômico, transformando-se numa alavanca para o consumo em massa. Nesse país, no final do século XIX, surgiram as primeiras empresas de serviços financeiros, algumas delas existentes até hoje. Os negócios neste segmento cresceram em um ritmo acelerado até a metade do século XX, momento de grande efervescência do consumo que motivou um grupo de homens de negócios da área financeira a pensar na criação de um cartão de compras, que serviu de base para o desenvolvimento, anos mais tarde do primeiro cartão de crédito. O fato de o primeiro cartão de crédito ter sido criado nos Estados Unidos pode ser a razão pela qual são norte-americanas as empresas de cartões de crédito mais conhecidas mundialmente, cujas marcas - ou bandeiras - operam em quase todos os mercados (GROSS, 1997).

O cartão de crédito tornou-se, com o tempo, um meio de pagamento que mudou os hábitos de compras das pessoas e possibilitou transformações nas estruturas e nos moldes de negócios comerciais, financeiros e bancários. Conquistou rapidamente o consumidor, intermediando intensamente suas relações comerciais cotidianas, tornando-se um dos mais relevantes serviços financeiros da era contemporânea e um dos negócios que mais crescem nesta área.

Os cartões de crédito podem ser definidos como um meio de pagamento eletrônico utilizado pelos seus titulares (pessoas-físicas/consumidores) no processo de aquisição de bens ou serviços, ou ainda, utilizado para saques de valores em dinheiro nos bancos conveniados ao sistema. Vale lembrar que eles não são apenas instrumento que substituem a moeda, mas também potencializam o poder de compra do consumidor pela concessão de limites de crédito, gerando um efeito multiplicador na renda agregada de um sistema econômico, constituindo, ao mesmo tempo, um meio de pagamento e de financiamento (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2010).

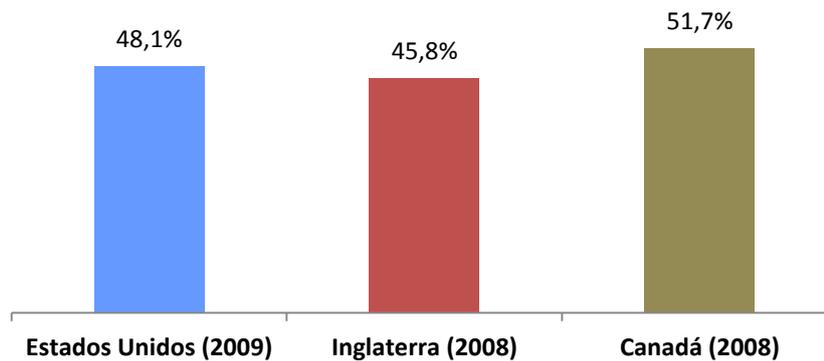
Esse segmento econômico de serviços tem vivenciado crescente expansão tanto em termos numéricos quanto em termos tecnológicos, conforme evidenciado pelos dados representados nos Gráficos 1 e 2, que mostram a evolução no mercado brasileiro da utilização dos cartões como meio de pagamento relativamente ao consumo total das famílias brasileiras, em termos percentuais, e sua comparação com outros três países.

**Gráfico 1 - Pagamentos com cartão como % do consumo das famílias - Evolução no mercado brasileiro**



Fonte: ABECS (2014a)

**Gráfico 2 - Pagamentos com cartão como % do consumo das famílias - Outros Países**



Fonte: ABECS (2014b)

A iniciativa empreendedora que criou a primeira empresa de administração de cartões de crédito baseou-se num sistema de franquias em que vários bancos membros emitiam cartões para pagamento em alguns estabelecimentos com os quais escolheram trabalhar em conjunto. Por se tratar de um negócio que envolve risco financeiro, estas empresas estabeleceram regras para a emissão do cartão, para a autorização, a compensação e a liquidação das transações. Esse é o modelo de negócios que existe até hoje no segmento de cartões, onde os bancos ocupam uma posição estratégica como parceiros destas organizações para a emissão dos cartões. Portanto, os bancos e as bandeiras estabelecem fortes laços de relacionamento para gerar uma ampla oferta de produtos e serviços sustentada pela sinergia natural entre seus negócios (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2010).

No Brasil, onde o sistema obedece à mesma lógica, as bandeiras são franqueadoras de sua marca, e estabelecem parcerias com os bancos para ganhar escala na emissão de cartões por meio da capilaridade de vendas que os bancos possuem nas redes de agências e canais de comunicação. Há uma fortíssima instrumentalidade entre o banco e a empresa de cartão.

Em termos conceituais, o processo de emissão de um cartão inicia-se com a análise de risco que o emissor faz baseada nos dados da proposta submetida pelo cliente que deseja possuir um cartão de crédito. Com base no perfil do cliente, definido pelo emissor, este faz a oferta dos cartões das bandeiras com as quais mantém parceria. A bandeira estampada no cartão dependerá da escolha do cliente diante dos benefícios, conveniências, custos e serviços ofertados, além da imagem da marca como fator mais subjetivo. A origem das bandeiras pode estar relacionada a um determinado grupo financeiro, o que pode potencializar parcerias estratégicas em níveis globais ou gerar barreiras a certas parcerias em mercados dominados por grupos concorrentes. As bandeiras também estabelecem vínculos com empresas de tecnologia, com processadoras de dados e com outras empresas que gerem sinergia em seus negócios, sempre com vistas a ampliar a oferta de serviços e produtos que possam trafegar na rede de estabelecimentos credenciada. A empresa credenciadora, por fim, é o agente encarregado do credenciamento de estabelecimentos comerciais, da instalação e manutenção de equipamentos para a captura e transmissão de dados das transações submetidas por meio dos cartões (BARRETO, 2007; LOREY, 2008).

Portanto, os agentes envolvidos neste mercado são, basicamente, os clientes (titulares dos cartões), o emissor do cartão, a bandeira, o credenciador e os estabelecimentos comerciais que compõem a rede de aceitação.

O Quadro 2, abaixo, apresenta os papéis dos principais agentes participantes do mercado de cartões de crédito, sendo que os participantes desse mercado formam uma intrincada rede de relacionamento na qual ocorre a prestação de centenas de serviços a clientes intermediários e finais.

**Quadro 2 - Agentes do mercado de cartões de crédito**

<b>Emissor</b>	<b>Bandeira</b>	<b>Credenciador</b>
Analisa crédito do cliente	Detentora dos direitos e deveres da marca (inclusive de Marketing)	Credencia os estabelecimentos
Concede crédito	Define regras e políticas de relacionamento com emissores, clientes e outras empresas parceiras no negócio	Instala e mantém os equipamentos de submissão das vendas
Distribui o cartão aos clientes	Pesquisa e desenvolve novas tecnologias, produtos e soluções para os clientes e parceiros	Efetua a liquidação financeira
Assume o risco de crédito		
Efetua cobranças e recebimentos do cliente		

Fonte: Adaptado de Barreto (2007, p. 86).

São necessárias duas grandes engrenagens, ou linhas de negócios, para fazer funcionar esse setor como um todo. De um lado, uma organização voltada à emissão do cartão de crédito com foco nas pessoas físicas, onde atuam os emissores. De outro lado, atuam as credenciadoras, com *core business* voltado aos estabelecimentos comerciais. A sincronização das engrenagens desse negócio é feita, portanto, pelas bandeiras, bancos e credenciadoras.

Em praticamente todos os países onde existe esse segmento de negócios, os emissores são empresas que fazem parte de um grupo financeiro (banco) e administram a emissão, a distribuição dos cartões e o processamento de dados dos titulares dos cartões (transações/autorizações/recebimentos e pagamentos). Neste âmbito, podem contratar processadoras independentes que prestam esse serviço. Os emissores pagam aos estabelecimentos comerciais credenciados os valores das despesas efetuadas pelos titulares, sendo que tal pagamento é intermediado pela empresa credenciadora, responsável pelo relacionamento com estes estabelecimentos. No Brasil, tendo em vista a grande oferta na rede bancária de produtos para desconto títulos de crédito (cheques, duplicatas e faturas), os estabelecimentos podem antecipar os valores a receber (recebíveis) junto ao banco escolhido como domicílio para recebimento das vendas ou, opcionalmente, diretamente junto às credenciadoras. Neste ponto, cabe ressaltar que no mercado brasileiro os bancos têm enorme

interesse nessas operações de desconto, já que praticamente não há risco de crédito por antecipar transações comerciais previamente autorizadas pelos emissores dos cartões (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2010; LOREY, 2008).

Com relação às principais receitas que compõem a remuneração das empresas que operam nesse segmento, destacam-se: a taxa de administração; a anuidade; os *royalties*, a taxa de comissão e taxas de juros. Na parte dos negócios voltados para os clientes comerciais, as credenciadoras deduzem uma taxa de administração de cada valor pago aos estabelecimentos, - que pode variar de 2 a 5% –, sendo que esta remuneração é dividida entre credenciadores, emissores e as bandeiras. As taxas de juros cobradas dos estabelecimentos para antecipar seus pagamentos também compõem as receitas auferidas pelas empresas credenciadoras. Na parte dos negócios voltada aos consumidores, os emissores cobram do titular do cartão um valor anual pela associação e, ainda, taxas de juros incidentes sobre saldos das faturas não quitadas integralmente em seus vencimentos, assumindo os riscos de inadimplência dos titulares (risco analisado na concessão do cartão); normalmente os titulares têm, em média, 30 dias para pagar a fatura desta despesa, a partir da data de uma compra. As taxas de comissão e *royalties* são cobradas entre si pelas empresas geradoras dos negócios: os emissores pagam-nos às bandeiras pela utilização de sua logomarca e as credenciadoras pagam uma taxa de comissão aos emissores. Os valores percentuais das taxas e formas de cobrança (por volume ou por transação) variam entre as empresas e as etapas do processo (LOREY, 2008).

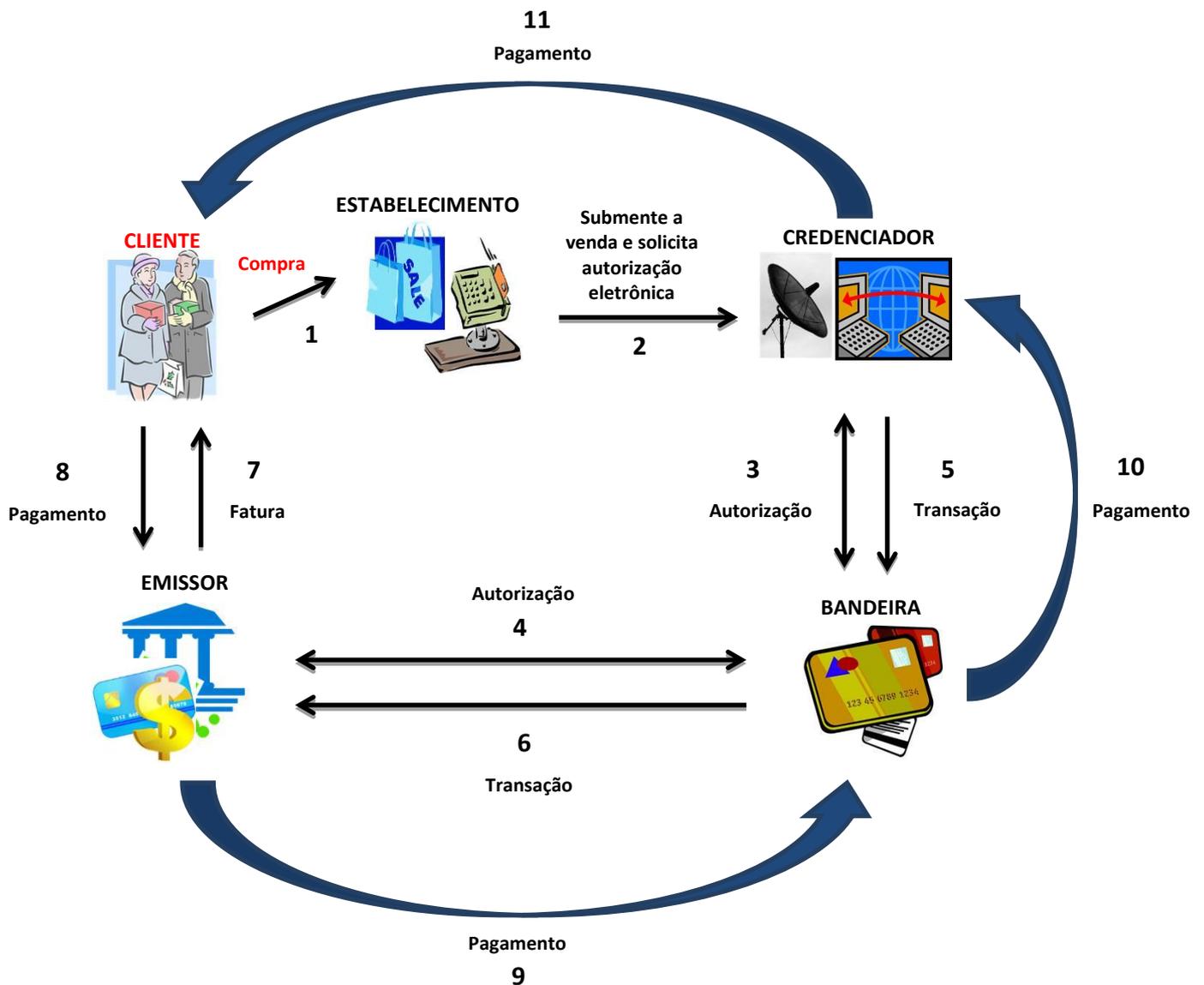
As bandeiras são empresas que surgiram nos Estados Unidos e representam a “marca” do cartão de crédito, que é a instituição responsável pela comunicação entre o emissor e o credenciador, bem como pela definição de normas e regras a serem seguidas por ambos. Cada uma destas empresas (marcas) opera por meio de sistemas abertos de franquias, que permitem que as instituições financeiras associadas emitam e administrem cartões de crédito com acesso a toda rede de aceitação credenciada à bandeira em questão. Esta administração envolve inúmeros processos e atividades voltados para o titular do cartão e para os credenciadores de estabelecimentos. A “marca” da bandeira vem estampada no cartão e na sinalização colocada nos estabelecimentos credenciados. Cabe também às bandeiras a iniciativa de desenvolver produtos, serviços, ações de marketing, publicidade e promoções (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2010; LOREY, 2008).

Na maioria dos mercados globais as empresas credenciadoras são responsáveis pela afiliação dos estabelecimentos comerciais à rede de aceitação de determinada bandeira. Também efetuam a intermediação dos fluxos financeiros entre emissores e estabelecimentos. O surgimento dos credenciadores foi motivado pelo aumento dos negócios com cartões de

crédito. Plataformas de sistemas encarregam-se de direcionar o tráfego dos dados de cada transação às respectivas bandeiras, emissores e credenciadores. Os credenciadores recebem os valores transacionados dos emissores, em média, após 27 dias da data da transação com descontos que variam de 1 a 1,90% e pagam aos respectivos estabelecimentos o valor recebido após 30 dias da data da transação, com um desconto que pode variar de 2 a 5%, dependendo das condições comerciais pactuadas (LOREY, 2008).

A Figura 4 busca representar os fluxos de atividades envolvidas em uma transação com cartão de crédito na maioria dos mercados onde existem negócios nesse setor da economia.

**Figura 4 - Fluxo de atividades durante a transação com cartão de crédito**



Fonte: adaptado de Barreto (2007) e ABECS (2014)

### 3.1 O Segmento de Cartões de Crédito no Brasil

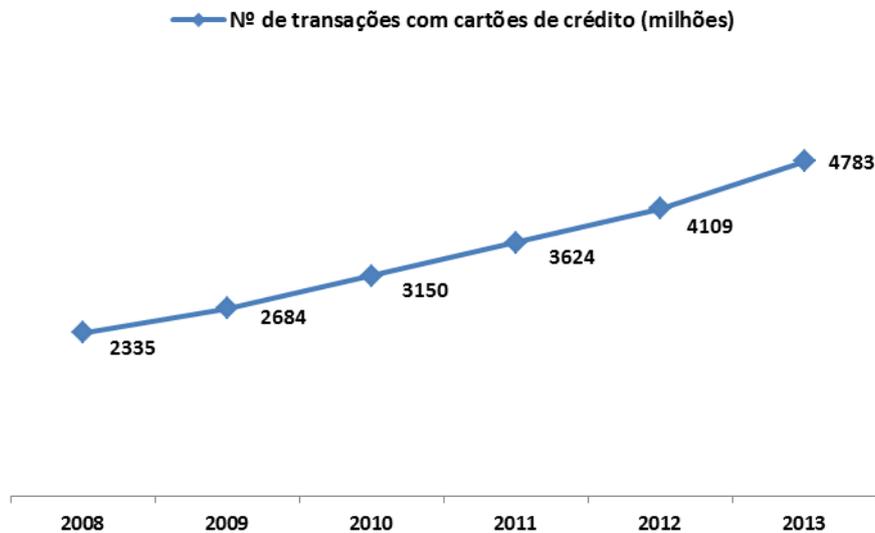
De acordo com a entidade que representa as empresas que operam no segmento de meios eletrônicos de pagamento, a Associação Brasileira das Empresas de Cartões de Crédito e Serviços (ABECS), o setor soube acompanhar o movimento de estabilização econômica e de aumento no consumo das famílias vivenciado no país nos últimos 15 anos. Diante deste cenário favorável aos seus negócios, a indústria de cartões expandiu-se significativamente, consolidando o hábito de utilização dos cartões como meio de pagamento para a maioria dos consumidores. Os dados divulgados pela associação que representa as empresas do ramo mostram que os cartões vêm ganhando a preferência dos consumidores e dos estabelecimentos comerciais como meio de pagamento (ABECS, 2014).

Buscando estimular cada vez mais a utilização dos cartões, as empresas que atuam no ramo aprimoraram seus sistemas por meio de avanços na tecnologia utilizada nos cartões. A substituição dos cartões magnéticos por cartões que utilizam *microchips* para armazenar as informações do titular é um exemplo da preocupação das empresas com aspectos relacionados à segurança e confiabilidade das transações com cartões, fatores relevantes para os principais agentes responsáveis pelo funcionamento deste negócio: o titular do cartão (que o utiliza como meio de pagamento na aquisição de bens e serviços) e os estabelecimentos comerciais (que o aceitam como meio de pagamento na venda de bens e serviços). A praticidade proporcionada pelo cartão ao substituir o papel moeda revela algumas vantagens em sua utilização nos tempos atuais: pode facilitar o controle das despesas para o titular que concentra suas despesas nesse meio de pagamento; pode otimizar o tempo evitando deslocamentos à rede bancária para saques de valores em dinheiro; pode facilitar a aquisição de bens e serviços, já que é aceito em praticamente todos os segmentos comerciais (varejo em geral, alimentação, lazer, entretenimento, etc); pode permitir ao titular a obtenção de vantagens por meio de programas de recompensas concedidas na utilização do cartão; permite acesso a limites de crédito; permite o parcelamento do valor das compras e permite ao titular a realização de transações não presenciais em estabelecimentos virtuais (*e-commerce*) por meio da Internet, modalidade de vendas que ganha importância cada vez maior na dinâmica comercial contemporânea (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2010).

Neste contexto, tanto o volume de negócios quanto o número de transações realizadas por meios eletrônicos de pagamento tiveram grande expansão. Segundo levantamentos da Abecs (2014c, 2014d, 2014e, 2014f), a participação do faturamento dos

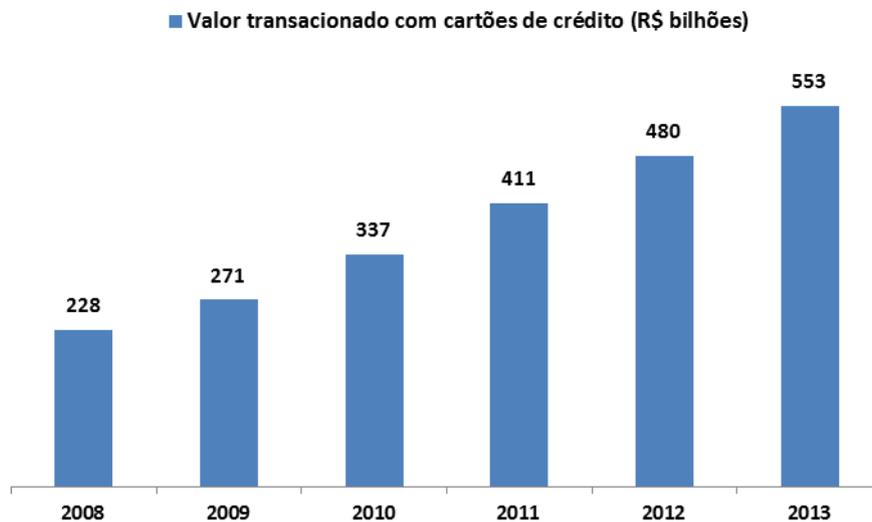
cartões de crédito e de débito no volume de gastos das famílias brasileiras chegou a 26,4% em 2012, atingindo um valor total de R\$ 479,5 bilhões apenas com os cartões de crédito neste mesmo ano. Ainda segundo dados desta entidade, em 2012 foram realizadas mais de 4,5 bilhões de transações com cartões de crédito, o que representou um crescimento de 16,6% sobre o ano anterior. Os dados apresentados nos Gráficos 3 e 4 ilustram este panorama econômico.

**Gráfico 3 - Evolução do número de transações com cartões de crédito no país.**



Fonte: ABECS (2014a)

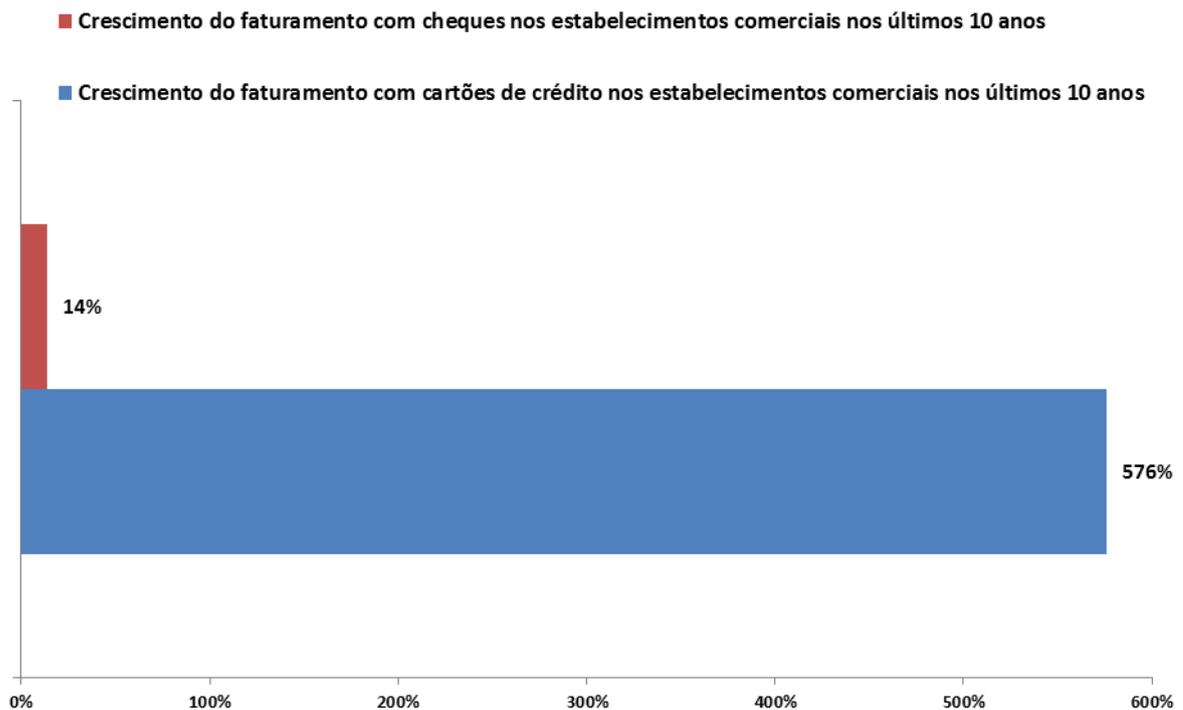
**Gráfico 4 - Evolução do valor transacionado com cartões de crédito no país.**



Fonte: ABECS (2014a)

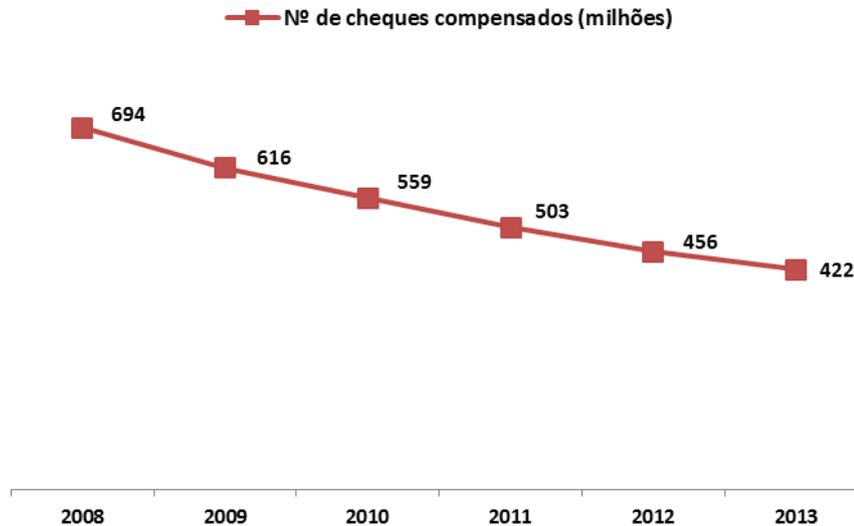
Os dados levantados pela Abecs (2014a) também permitem concluir que a consolidação do hábito de utilização do cartão no pagamento das transações comerciais fez com que o cheque, outro meio de pagamento amplamente utilizado no sistema econômico brasileiro, perdesse a preferência dos estabelecimentos comerciais como modalidade de pagamento. O gráfico 5 ilustra o aumento da participação dos cartões no faturamento dos estabelecimentos comerciais com relação ao aumento de participação dos cheques nos últimos dez anos. O gráfico 6 apresenta a queda na quantidade de cheques compensados no sistema financeiro, o que indica a queda na aceitação do cheque nos estabelecimentos comerciais.

**Gráfico 5 - Aumento da participação dos cartões e dos cheques no faturamento dos estabelecimentos comerciais do país.**



Fonte: ABECS (2014a)

**Gráfico 6 - Número de cheques compensados no sistema financeiro nacional**



Fonte: ABECS (2014a)

Buscando contextualizar esse panorama, torna-se relevante citar o pensamento de Noronha (2012), para quem “o atual índice de participação dos cartões como meio utilizado para pagamento dos gastos das famílias brasileiras evidencia a relevância desta modalidade para a economia do país. No entanto, basta uma comparação com mercados mais maduros para notar que os cartões ainda têm muito espaço para crescer no Brasil”.

O quadro 3 apresenta dados recentes a respeito do número de transações e do volume de negócios realizados por meio dos cartões de crédito no país

**Quadro 3 - Número de transações e volume total de vendas realizadas por meio dos cartões de crédito no país**

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	
<b>Cartão de Crédito</b>	<b>Transações</b> - milhares	2.286.546	2.634.498	3.073.000	3.537.337	3.951.525	4.415.613
	<b>Variação % ano anterior</b>	18,2%	15,2%	16,6%	15,1%	11,7%	11,7%
	<b>Valor Transacionado</b> - R\$ milhões	221.211	264.029	326.296	398.447	465.231	537.280
	<b>Variação % ano anterior</b>	23,5%	19,4%	23,6%	22,1%	16,8%	15,5%

Fonte: ABECS (2014a)

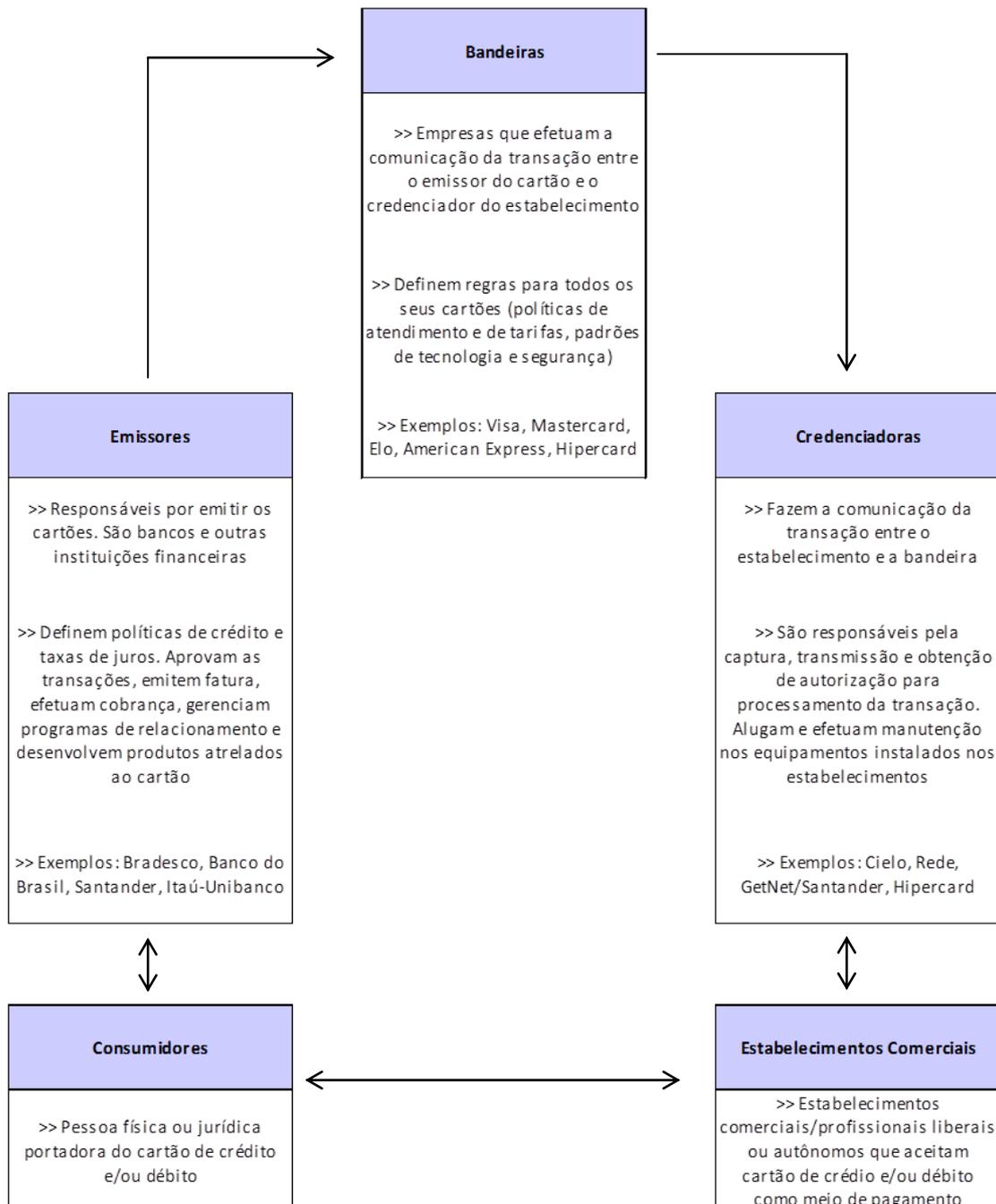
De maneira análoga ao que ocorre em outros mercados, em termos operacionais, a indústria de meios eletrônicos de pagamento instalada no Brasil também tem como principal engrenagem o segmento de cartões. Com base nas informações estruturadas pela Abecs (2014g, 2014h, 2014i), pode-se dizer a geração de negócios na chamada “indústria” de cartões

depende, basicamente, da interação dos cinco elementos que movimentam as operações e transações, apresentados a seguir.

- a) emissor: empresa responsável pela emissão do cartão e pelo relacionamento com o portador para qualquer questão decorrente da posse, uso e pagamento das despesas do cartão. Um emissor pode ser uma instituição financeira ou, especificamente, uma administradora de cartões;
- b) bandeira: empresa que oferece a organização, estrutura e normas necessárias ao funcionamento do sistema do cartão. A bandeira licencia o uso de sua logomarca para cada um dos emissores do cartão e para cada credenciadora de estabelecimentos comerciais. A logomarca da bandeira é estampada nos respectivos cartões emitidos e indicada nos estabelecimentos credenciados. É a estrutura e os sistemas de informação da bandeira que viabilizam a liquidação dos eventos financeiros decorrentes do uso dos cartões e a expansão da rede de estabelecimentos comerciais credenciados no país e no exterior;
- c) credenciadora: também conhecida no mercado como “adquirente”; é a empresa que credencia estabelecimentos para a aceitação dos cartões como meios eletrônicos de pagamento de bens e/ou serviços. A credenciadora disponibiliza aos estabelecimentos, entre outros serviços, as soluções tecnológicas e/ou meios de conexão aos sistemas das bandeiras para fins de comunicação, captura, autorização e liquidação das transações efetuadas por meio dos cartões;
- d) estabelecimento comercial (lojista/prestador de serviços): pessoa jurídica (existe também modalidade para pessoa física) que está credenciada e habilitada a aceitar pagamentos com os cartões utilizando meios eletrônicos ou manuais, próprios ou disponibilizados pela credenciadora, para comunicação, submissão e autorização da transação com cartões;
- e) portador do cartão (consumidor): é a pessoa física (podendo ser pessoa jurídica que autoriza emissão de cartões para seus funcionários utilizar nas despesas corporativas) que possui o cartão e assume a obrigação do pagamento das faturas, podendo indicar pessoas para possuírem cartões adicionais como seus dependentes.

A Figura 5 ilustra o diagrama que resume o sistema operacional do setor de cartões de crédito, com a identificação de todos os elementos participantes e a sequência de processos envolvidos nas operações.

**Figura 5 - Sistema operacional entre o setor de cartões, consumidores e estabelecimentos comerciais**



Fonte: ABECS (2014g, 2014i).

Também atuam nesse ramo de negócio as empresas chamadas de processadoras, que podem ser contratadas pelos emissores ou pelos credenciadores para prestar serviços operacionais, relacionados à administração de processos como: emissão de faturas, processamento de transações, atendimento aos portadores dos cartões, atendimento aos estabelecimentos comerciais, entre outros.

Segundo dados divulgados pela Abecs (2014j), as receitas geradas pela área de cartões nos dois maiores bancos privados do país são uma boa medida desse movimento: no Bradesco, 35% das receitas com serviços no terceiro trimestre de 2013 vieram da área de cartões; no Itaú, 40% das receitas com serviços foram geradas pela área de cartões no mesmo período.

Entre as principais linhas de receitas disputadas pelos bancos e empresas credenciadoras, destacam-se: a taxa de administração cobrada do estabelecimento a cada transação realizada; o aluguel cobrado do estabelecimento pelo uso dos terminais eletrônicos para submissão e captura das transações; o desconto cobrado dos estabelecimentos nas operações de antecipação de pagamentos; os juros cobrados dos portadores do cartão pelo uso do crédito rotativo; entre outras taxas de serviços cobradas dos estabelecimentos e dos portadores dos cartões (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2010).

Desde a década de 1980, o mercado de cartões de crédito tem sido dominado por poucas e grandes empresas. De acordo com Osta (2010)<sup>1</sup>, o segmento onde atuam as bandeiras, os emissores e as credenciadoras é constituído por empresas que operam em condições em que os ganhos de escala são fundamentais para o negócio. De acordo com o executivo, as principais bandeiras têm escalas globais e são líderes em todos os países onde atuam. Portanto, a construção de parcerias estratégicas entre as bandeiras, emissores e credenciadoras permitiu, ao longo do tempo, a execução dos pesados investimentos em tecnologia, infraestrutura e Marketing exigidos pelo modelo de negócio estabelecido no segmento de meios eletrônicos de pagamento. Ainda de acordo com as informações do executivo, as empresas do setor, sobretudo as bandeiras, habituaram-se a um modelo de forte competição entre plataformas de negócios, em que cada bandeira implementou sua estrutura de suporte às operações. Segundo ele, pode-se afirmar que a formação de pesadas estruturas de suporte aos negócios e sistemas operativos ocasionou a concentração dos negócios, mas não a falta de competitividade entre as empresas que operam no mercado, pois sempre foi necessário criar preferências, gerar diferenciais e soluções tecnológicas eficientes e seguras

---

<sup>1</sup> Nota explicativa: Informações apresentadas por Rubén Osta, diretor da ABECS, durante a conferência intitulada “O Novo Mercado Brasileiro de Cartões”, apresentada no seminário internacional sobre cartões de crédito realizado pelo Banco Central do Brasil nos dias 17 e 18 de junho de 2010.

em um mercado onde muitas linhas de receitas têm margens de ganho reduzidas. Nesse cenário, a concentração de poder estava, em grande medida, nas mãos dos emissores de cartões, das bandeiras e das credenciadoras.

Os emissores sempre desfrutaram de posicionamento estratégico nesse mercado: no ano de 2008, metade dos cartões emitidos teve sua bandeira decidida pelo banco emissor (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2010).

Manter a preferência junto aos emissores e consumidores é um fator considerado decisivo para as bandeiras no planejamento de ações mercadológicas. O posicionamento junto aos estabelecimentos comerciais também se tornou fator estratégico para as bandeiras. Neste sentido, elas associaram-se a empresas de credenciamento: criou-se, assim, o sistema chamado de mono-adquirência, ou mono-credenciamento em que determinado credenciador executava serviços exclusivamente para determinada bandeira, que é controladora ou sócia da empresa credenciadora. Nesta configuração, as bandeiras e, por conseguinte, os consumidores exerciam grande influência sobre os estabelecimentos comerciais, que para estarem aptos a aceitar os cartões, deveriam ser credenciados junto a cada uma das bandeiras que julgassem ser comercialmente relevantes para o seu negócio. As empresas que atuam no setor obedeceram a esta lógica durante décadas. Entretanto, discussões sobre um marco regulatório para a indústria de cartões já existiam na Assembleia Legislativa Federal desde 2007. A aprovação no Senado Federal do Projeto de Lei 680/07 colocou fim às relações de mono-adquirência entre as grandes bandeiras e as grandes credenciadoras: a medida impôs a quebra da exclusividade que cada bandeira impunha aos estabelecimentos no uso de seus equipamentos e sistemas de submissão de vendas. Com esta medida, conhecida como novo marco competitivo entre credenciadores, que passou a vigorar a partir de julho de 2010, o estabelecimento pode afiliar-se a determinada bandeira e compartilhar o uso do equipamento para submeter vendas por meio de cartões de outras bandeiras (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2010).

Conforme visto anteriormente, em um segmento em que a dinâmica das atividades é movida por duas grandes engrenagens, ou linhas de negócios, qualquer mudança em uma dessas linhas de negócios afeta todos os elos entre as atividades do setor. De acordo com Osta (2010), na medida em que tanto os consumidores quanto os estabelecimentos comerciais são clientes desta “indústria”, o sucesso deste negócio no longo prazo depende da construção de uma relação de mutua satisfação com ambos.

Finalizando o panorama do mercado brasileiro de cartões, vale destacar os dados da Confederação Nacional dos Dirigentes Lojistas (CNDL)<sup>2</sup>, que mostram que as três maiores bandeiras que operam no país detinham 98,7% de participação no mercado em 2010 – Visa, Mastercard e empresa X.

No Brasil, assim como em outros países, os consumidores se deparam com uma inevitável indagação no momento em vão pagar por suas compras, nos mais diversos tipos de estabelecimentos comerciais: dinheiro ou cartão? Trata-se de uma pergunta que raramente se fazia há cinquenta anos, mas agora a sociedade está a um passo de dispensar o papel moeda. Os consumidores e as empresas gastam rotineiramente bilhões em serviços e bens sem que nenhum centavo troque de mãos. O produto que liderou essa transformação foi o cartão de crédito (GROSS, 1997). Neste contexto, também merece atenção o artigo publicado no jornal Valor Econômico, no qual Saddi (2013) denota que os processos e sistemas operacionais no setor estão muito mais complexos e sofisticados do que na época em que foram criados, abrigando empresas com múltiplas funções, que geram uma cadeia de negócios voltados para atender aos usuários dos cartões com um instrumento de pagamento eficiente e universal. Ainda de acordo com dados publicados no mesmo artigo, o Brasil atingiu em 2013 a marca de 153 milhões de cartões emitidos.

Rocha e Junqueira (2005) ressaltam o fato de o Brasil ter alcançado uma posição de destaque entre os principais mercados de cartões no mundo. Para as autoras, o incentivo por parte dos bancos para impulsionar o uso de meios eletrônicos de pagamento e, ainda, os avanços da tecnologia e da globalização contribuíram para o reconhecimento do cartão como um dos meios de pagamento mais modernos ao alcance de quase todos os consumidores e como um dos principais negócios do setor de serviços.

---

<sup>2</sup> Nota explicativa: Dados apresentados por Roque Pillizzaro, presidente da CNDL, durante a conferência intitulada “Estudo Sobre a Indústria de Cartões”, apresentada no seminário internacional sobre cartões de crédito realizado pelo Banco Central do Brasil nos dias 17 e 18 de junho de 2010.

## 4 METODOLOGIA DA PESQUISA

O trabalho científico tem como objetivo a construção e a divulgação de novos conhecimentos sobre determinado tema ou campo de pesquisa, embasado por novas descobertas junto à realidade, ou, ainda, como resultado de raciocínio lógico. A essência da pesquisa é gerar conhecimento ou aplicá-lo a determinado fenômeno, buscando testar ou comprovar determinada proposição, estabelecida por meio do conhecimento teórico em torno da questão. Essa é a natureza do pensamento científico presente na pesquisa acadêmica (PIZZINATTO et al., 2012). Entretanto, a pesquisa acadêmica é apenas um dos tipos de pesquisa de marketing, reconhecida por Mattar (1999, P.53-54) como:

a investigação sistemática, controlada, empírica e crítica de dados com o objetivo de descobrir e (ou) descrever fatos ou de verificar a existência de relações presumidas entre fatos referentes ao Marketing de bens, serviços e ideias, e ao Marketing como área de conhecimento de administração.

De acordo com este autor, a forma de aquisição de conhecimento compreende a pesquisa científica, ou seja, as pesquisas de Marketing básicas (também conhecidas como puras) e as pesquisas de Marketing aplicadas.

As pesquisas básicas são motivadas pela curiosidade intelectual ou acadêmica e tem como propósito a compreensão de determinado fenômeno. São essencialmente desenvolvidas em ambiente acadêmico por professores, pesquisadores e alunos. Na pesquisa básica há uma maior liberdade para escolha de tópicos identificados a partir de fontes relacionadas aos interesses do pesquisador. A pesquisa aplicada deve desembocar nas atividades de desenvolvimento que visam obter soluções para objetivos produtivos focados no aprimoramento tecnológico de produtos ou processos, nas inovações da tecnologia, no Marketing e nas organizações sociais.

Pizzinatto et al. (2012) expõe que a pesquisa de Marketing pode ser enquadrada como básica ou aplicada, qualquer que seja a temática mercadológica. Se o estudo focalizar temáticas do Marketing enquanto área do conhecimento administrativo, enquadra-se como pesquisa básica; se for voltada à investigação de problemas ou oportunidades no âmbito das empresas ou organizações, é identificada como aplicada. Em ambas há um processo, com várias etapas a seguir.

Buscando apoio em Mattar (1999), verifica-se que as etapas de um projeto de pesquisa mantêm uma disposição organizada dos acontecimentos. A primeira e mais

importante etapa é a definição da questão-problema, pois toda pesquisa deve partir de uma real necessidade de conhecimento, de uma situação de investigação e de dúvidas a serem respondidas. O autor destaca quatro importantes etapas no processo de pesquisa de Marketing:

- a) reconhecimento de um problema – consiste na identificação, formulação ou definição da questão que se pretende resolver e que possa gerar contribuição da pesquisa na resolução do problema;
- b) planejamento – compreende a definição dos objetivos do projeto de pesquisa e das ações necessárias à elaboração do estudo: identificação das fontes de informação, da forma de coleta dos dados, dos instrumentos de coleta de dados, das variáveis estatísticas, da definição dos recursos necessários, da estrutura organizacional e do cronograma de etapas e prazos;
- c) execução – nesta etapa é realizada a coleta dos dados, seu processamento, análise e interpretação;
- d) comunicação dos resultados – nesta etapa final, os principais resultados da pesquisa relacionados ao problema são apresentados, assim como as sugestões e recomendações pertinentes a sua solução.

A classificação de tipos de pesquisas mercadológicas é complexa na medida em que são muitos os fatores ou questões que motivam a busca de informações. A literatura sobre métodos de pesquisa de Marketing menciona diversas classificações para os tipos de pesquisa existentes. As diferentes naturezas envolvendo o problema a ser estudado e as variáveis em seu entorno implicam em diferentes abordagens de classificação das pesquisas. O Quadro 4 apresenta os principais procedimentos metodológicos utilizados nos processos de pesquisa e auxilia o entendimento do tipo de pesquisa definido para este trabalho - que aparece destacado em negrito e sublinhado:

**Quadro 4 - Processos de pesquisa e tipos de pesquisa**

<b>Objetivo e grau de materialização do problema</b>	<b>Tipo de Pesquisa</b>
<p><u>Objetivo pouco definido ou pouco estruturado / aprofundar o tema / desenvolver hipóteses.</u></p> <p>Procedimentos estruturados / questões e hipóteses definidas / objetivos claros.</p>	<p>→ <u>Pesquisa Exploratória</u></p> <p>→ Pesquisa Conclusiva</p>
<b>Natureza das variáveis estudadas</b>	<b>Tipo de Pesquisa</b>
<p>- <u>Identifica a presença ou ausência de algo/utiliza perguntas abertas (questionários) / entrevistas em grupo ou individuais.</u></p> <p>- Mede o grau em que algo está presente / dados obtidos de um grande número de respondentes / análises estatísticas formais.</p>	<p>→ <u>Pesquisa Qualitativa</u></p> <p>→ Pesquisa Quantitativa</p>
<b>Natureza de relacionamento entre as variáveis</b>	<b>Tipo de Pesquisa</b>
<p>- Responde a perguntas como: quem / o quê / quanto / quando / onde.</p> <p>- A questão básica a ser respondida é “por quê?”</p>	<p>→ Pesquisa Descritiva</p> <p>→ Pesquisa Causal</p>
<b>Forma utilizada para coleta de dados primários</b>	<b>Tipo de Pesquisa</b>
<p>- Comunicação direta com o detentor dos dados / declaração do respondente.</p> <p>- Obtenção de dados sem que haja comunicação com o pesquisado / observação de atos / fatos / comportamentos sobre o pesquisado.</p>	<p>→ Pesquisa por Entrevista ou Questionário</p> <p>→ Pesquisa por Observação</p>
<b>Escopo da Pesquisa (Amplitude / Profundidade)</b>	<b>Tipo de Pesquisa</b>
<p>- <u>Estudo profundo, mas não amplo / busca conhecer profundamente apenas um ou poucos elementos / analisa vários aspectos e suas inter-relações nesses elementos.</u></p> <p>- Obtenção de dados representativos da população estudada / considera tanto quantidade quanto o processo de seleção da amostra analisada.</p> <p>- Permitem amplas análises estatísticas a partir de amostras de grandes dimensões.</p>	<p>→ <u>Estudo de Caso</u></p> <p>→ Levantamento Amostral</p> <p>→ Estudos de Campo</p>
<b>A Dimensão da Pesquisa no Tempo</b>	<b>Tipo de Pesquisa</b>
<p>- Retrato instantâneo do fenômeno no tempo / problemas específicos.</p> <p>- Periodicamente repetidas / controle e acompanhamento das atividades de Marketing / detecção de problemas / estudos de elementos da população ao longo do tempo.</p>	<p>→ Pesquisa Ocasional</p> <p>→ Pesquisa Evolutiva</p>

<b>Controle Sobre Variáveis Estudadas</b>	<b>Tipo de Pesquisa</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Controle de todas as variáveis em estudo.</li> <li>- Manipulação uma ou mais variáveis independentes, numa situação real e sob o controle que for possível de ser aplicado, com objetivo de medir seus efeitos sobre variáveis dependentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Pesquisa Experimental de Laboratório</li> <li>→ Pesquisa Experimental de Campo</li> </ul>
<b>Ambiente de Pesquisa</b>	<b>Tipo de Pesquisa</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizada com sujeitos reais para as condições ambientais normais para o problema</li> <li>- Realizada com sujeitos normais para as condições laboratoriais.</li> <li>- Realizada com sujeitos irrealis por meio da simulação em modelos de computação construídos a partir de informações sobre o mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Pesquisa de Campo</li> <li>→ Pesquisa de Laboratório</li> <li>→ Pesquisa por Simulação</li> </ul>

Fonte: elaborado pelo autor a partir de referências em Mattar (1999)

É factível deduzir que a necessidade de um estudo ou pesquisa seja derivada de um problema básico. A esse respeito, Pizzinato et al. (2012, p.41) aduzem que “a definição do problema básico que norteia o estudo deve assemelhar-se à delimitação do tema do estudo”. Neste aspecto, este projeto de pesquisa tem como motivação a reflexão sobre os fatores relacionados a inadequação do posicionamento de Marketing assumido pela empresa em análise, investigando o fato de proceder um enfoque de Marketing transacional ou de Marketing relacional. Esta é a questão básica, delimitada pelo tema do estudo.

Esta investigação recorre ao referencial teórico sobre os enfoques gerenciais do Marketing Transacional e do Marketing de Relacionamento e, a partir deles, busca identificar a orientação gerencial assumida pela empresa na formulação da estratégia de Marketing adotada, bem como identificar os fatores que indicam a inadequação do posicionamento assumido pela empresa no relacionamento com seus clientes comerciais. Tendo em vista a natureza dos objetivos desta pesquisa, bem como o grau de materialização do problema, conclui-se que este estudo tem caráter exploratório. A maioria das pesquisas têm aspectos exploratórios, pois são muito raros os estudos que não se utilizam de uma pesquisa inicial na formulação da questão-problema ou de seus pressupostos.

Pizzinato et al. (2012) declaram que o estudo exploratório é o primeiro passo do processo de pesquisa e apoia-se em diversas fontes de informação. De acordo com Samara e Barros (2007), por meio dos estudos exploratórios o pesquisador pode obter maior conhecimento do problema em estudo e das hipóteses a serem confirmadas, utilizando como

fontes de informação dados disponíveis, pesquisas realizadas anteriormente e entrevistas com profissionais experientes.

Segundo Mattar (1999), o estudo exploratório tem por objetivo ampliar o conhecimento do pesquisador sobre o tema, sendo o método pelo qual o pesquisador aprofunda-se nele e melhor estabelece o problema de pesquisa por meio da elaboração de questões de pesquisa e da criação de hipóteses explicativas para os fatos analisados.

Pizzinatto et al. (2012, p.41-42), complementam com a seguinte citação sobre estudo exploratório:

O estudo exploratório é utilizado para levantar as informações preliminares que subsidiam a definição do problema da pesquisa, sendo também chamado por Malhotra et al. (2005) de pesquisa exploratória. Segundo tais autores, é o modelo de pesquisa cujos objetivos primário é o discernimento e compreensão do problema enfrentado pelo pesquisador.

Por meio da pesquisa exploratória, o pesquisador poderá estabelecer de forma mais adequada os questionamentos e hipóteses explicativas para as questões estudadas. Sustentado por Mattar (1999), pode-se afirmar que mesmo quando já existam conhecimentos do pesquisador sobre o tema, a pesquisa exploratória é necessária, pois sua utilização permitirá ao pesquisador alcançar explicações mais amplas para um determinado fato. O autor afirma que a pesquisa exploratória utiliza métodos bastante amplos e versáteis de pesquisa, chamando-os de fontes de investigação do estudo exploratório. São eles: os levantamentos em fontes secundárias, levantamentos de experiências, estudos de casos selecionados e observação informal.

As fontes secundárias consultadas nesta pesquisa compreenderam os levantamentos bibliográficos em livros relacionados ao tema, revistas especializadas, *sites* na Internet, dissertações e teses apresentadas em universidades, e, ainda, em informações publicadas por entidades setoriais e jornais. Também fazem parte destas fontes os levantamentos de estatísticas obtidas, por exemplo, junto aos institutos de pesquisa oficiais ou privados, bem como os levantamentos de pesquisas já efetuadas sobre o tema. Severino (1993) esclarece que a consulta a meios eletrônicos de busca de informações na Web (*online*) é reconhecida como fonte de dados secundários.

Tanto a etapa de formulações – que compreende a definição do problema e dos objetivos da pesquisa – quanto a definição do escopo e da natureza das variáveis permitem, portanto, classificar este projeto como uma pesquisa exploratória, qualitativa, amparada pelo método de estudo de caso.

Gummesson (2000) faz referência ao uso do estudo de caso como opção metodológica central ao recomendar os métodos qualitativos para pesquisas em administração. Para o autor, este método oferece ao pesquisador a leitura de aspectos do mundo real a partir do que conceitos podem ser elaborados e proposições e teorias podem ser construídas.

Yin (2001), afirma que o método de estudo de caso é utilizado quando existem vários fatores a serem analisados, por vezes inter-relacionados e pouco conhecidos, em que o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos. Para o autor, não há um método de pesquisa melhor ou pior que outro, entretanto é preciso aplicar o método que melhor se adapte à pergunta da pesquisa e às condições da investigação. Segundo o autor, o estudo de caso se mostra bastante adequado a pesquisas com questionamentos do tipo: como? e por quê? Este estudo possui a pergunta de pesquisa do tipo “por quê” (por este posicionamento se mostrou pouco adequado aos fatores de relacionamento da empresa com seus clientes comerciais?). Ainda de acordo com o autor, quanto à quantidade de casos, o estudo de caso pode ser único, quando se dedica a pesquisar apenas um caso; ou múltiplo, quando trabalha com mais de um caso. O autor afirma que se deve trabalhar com estudo de caso único quando: a) o caso pesquisado representa um caso decisivo; b) o caso representa um fenômeno extremo; c) quando o caso for revelador. Quanto à unidade de análise, o autor assevera que o estudo pode ser holístico ou incorporado. Um estudo é incorporado quando subdivide o caso estudado em unidades menores, que são analisadas separadamente e formam, no final, um conjunto. Um estudo de caso é holístico quando não são feitas subdivisões, e o caso é analisado de forma geral. Assim, a pesquisa desenvolvida nesta dissertação trabalhou com estudo de caso único holístico.

No desenvolvimento da pesquisa de estudo de caso, pode ser útil que o pesquisador tenha algumas proposições, concepções ou pressupostos de quais poderiam ser seus resultados, ou seja, quais variáveis interferem no seu resultado. Desse modo, terá maior conhecimento de quais tipos de informações buscar para alcançar os objetivos da pesquisa e que tipos de relação poderá estabelecer entre as variáveis no momento de sua coleta de dados (YIN, 2001).

O trabalho foi desenvolvido tomando como método o estudo de caso selecionado, amparado por um estudo exploratório, por meio do qual se estuda questões levantando dados que forneçam uma análise mais aprofundada do problema à vista.

A pesquisa utiliza fontes secundárias de informação para embasar a revisão da teoria e o levantamento de dados sobre o tema. Como fontes adicionais, apóia-se em levantamentos

com pessoas experientes e utiliza o estudo de caso como método para analisar o problema da pesquisa. Os fatores determinantes em torno da metodologia definida são apresentados a seguir, conforme os esclarecimentos da literatura sobre pesquisa de Marketing.

A partir da pesquisa bibliográfica sobre os enfoques gerenciais propostos pelo Marketing de Relacionamento, foi elaborado um roteiro com perguntas aos cinco gestores enquadrados na categoria de pessoas experientes (Apêndice A). Alguns pressupostos nortearam a elaboração das perguntas que compuseram este roteiro, principalmente aqueles relacionados à identificação de fatores que determinaram os resultados da estratégia assumida: a) verificar o nível de utilização de pesquisa para identificação das expectativas dos estabelecimentos credenciados; b) verificar o engajamento dos funcionários dos funcionários dos diversos setores da empresa com a estratégia assumida, ou seja, plano de endomarketing para a assunção desta estratégia; c) identificar qual foi o enfoque gerencial assumido pelos gestores da área credenciadora da empresa X e d) verificar se os objetivos empresariais correspondiam ao esquema de valores dos clientes.

Com relação à etapa da coleta de dados, são possíveis fontes de evidência em estudos de caso: a) documentos; b) registros em arquivo; c) entrevistas; d) observação participante (YIN, 2001).

Esta pesquisa trabalhou com entrevistas, análise de documentos e observação participante do autor no processo de desenvolvimento e implementação da ação de marketing tomada por estudo de caso.

Segundo Mattar (1999), os levantamentos por meio de pessoas experientes têm grande relevância para as conclusões desta pesquisa. Grande parte do conhecimento prático e da vivência das pessoas nas organizações não se encontra escrito. A interação com pessoas experientes e responsáveis pelas decisões estratégicas nas empresas do setor constitui uma fonte não só essencial, mas necessária tanto na formulação do problema da pesquisa como na identificação de hipóteses explicativas. Para o autor, as formas de levantamento de experiências compreendem entrevistas individuais ou em grupo com especialistas ou conhecedores do assunto. Entrevistas individuais devem ser conduzidas quando o número de especialistas for pequeno, sendo necessária uma escolha cuidadosa dos especialistas a fim de garantir obtenção de informações que reflitam uma visão ampla e com diferentes pontos de vista sobre o problema em estudo. Nesta etapa do estudo, como procedimentos de campo, o pesquisador obteve as informações necessárias ao estudo de caso por meio de pessoas com experiência, que ocuparam posições de liderança na empresa em estudo. Segundo Mattar (1999), o repertório de conhecimento obtido por meio do levantamento com pessoas

experientes constitui uma fonte de informações determinante para o trabalho, que se soma ao levantamento em fontes secundárias para gerar um volume suficiente de informações necessárias aos objetivos propostos.

As informações levantadas com pessoas experientes foram obtidas por meio de entrevistas com executivos que responderam a questões relacionadas ao desenvolvimento e implementação da estratégia de marketing assumida pela organização, bem como forneceram suas opiniões sobre os impactos dessa política no contexto de relacionamento com seus clientes comerciais. Para assegurar a aquisição do conhecimento de profissionais com experiência relevante sobre o tema em estudo, as entrevistas foram efetuadas com executivos que ocupavam cargos de liderança na empresa e aceitaram o convite do pesquisador para contribuir com a pesquisa, respondendo questionários estruturados sobre as questões que nortearam a empresa a adotar sua estratégia mercadológica. Participaram destas entrevistas: o executivo responsável pelos canais de atendimento aos estabelecimentos, interinamente responsável no país pela área de serviços a estabelecimentos (credenciadora); o executivo chefe da área financeira da empresa; a gestora responsável pelo departamento de marketing da área credenciadora e dois gerentes de relacionamento com estabelecimentos comerciais. O objetivo destas entrevistas é identificar, por meio da opinião destes profissionais, qual foi o enfoque gerencial de marketing sobre os quais se assentaram os objetivos da estratégia assumida, bem como analisar os resultados da ação para o contexto de negócios da empresa na época em que ofertou o serviço ao mercado.

Para encontrar as respostas à questão-problema do estudo, foi necessário estabelecer uma matriz de amarração que relaciona os objetivos da pesquisa às informações que são buscadas por meio das perguntas apresentadas aos entrevistados. Essa matriz permite ainda que se tenha uma visão geral do estudo de caso, pois apresenta as principais questões para análise do problema e dos objetivos da pesquisa.

O Quadro 5 mostra a combinação proposta para relacionar os objetivos do estudo às perguntas levantadas no questionário de entrevistas.

**Quadro 5 - Objetivos e perguntas levantadas para o roteiro de entrevistas**

Objetivos	Questões
<p><b>Pesquisar qual foi o enfoque estratégico da diretriz de Marketing adotada pela empresa com a implementação do produto que redefiniu o modelo de pagamento aos estabelecimentos comerciais credenciados.</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) A estrutura de poder decisório da empresa na época permitia aos gestores globais ter a necessária compreensão das características do mercado local para o desenvolvimento e implantação de estratégias como esta?</li> <li>2) Foi identificada alguma oportunidade ou ameaça no cenário competitivo em que a empresa operava que tivesse gerado a ideia e/ou necessidade da estratégia assumida pela empresa?</li> <li>3) Em sua opinião, com que objetivos a estratégia foi concebida?</li> </ol>
<p><b>Identificar os fatores ambientais, bem como aspectos estruturais e gerenciais que podem ter influenciado na formulação da estratégia de Marketing adotada pela empresa.</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4) Havia orientação gerencial direcionada para a necessidade de geração de receitas adicionais, ou para geração de novas oportunidades de negócios no curto prazo na área de Serviços a Estabelecimentos (área credenciadora)?</li> <li>5) Em sua opinião, o ambiente de negócios (cenário competitivo) em que a empresa estava inserida era favorável ao desenvolvimento de estratégias que significassem uma mudança na política de pagamentos aos estabelecimentos credenciados como a que foi praticada?</li> </ol>
<p><b>Identificar as razões pelas quais a estratégia se mostrou pouco adequada ao relacionamento da empresa com seus clientes comerciais.</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6) A estratégia de posicionamento implementada (recebimento antecipado), em sua opinião, representava o atendimento às necessidades gerenciais da empresa ou também se pode dizer que foi adotada como uma forma de geração de valor aos negócios dos estabelecimentos comerciais credenciados?</li> <li>7) Houve alguma pesquisa formal para customização da estratégia (pagamento antecipado) às necessidades dos estabelecimentos comerciais no que se refere ao pagamento de suas vendas?</li> <li>8) Tendo em vista que a estratégia alterava a política de pagamento aos estabelecimentos comerciais, e, por conseguinte, poderia afetar o nível de aceitação dos cartões de crédito da empresa nestes estabelecimentos, houve durante o planejamento desta estratégia alguma pesquisa para mapear as necessidades de alinhamento do produto às necessidades de convergência de negócios entre as áreas de emissão de cartões e de credenciamento de estabelecimentos (Serviços a Estabelecimentos)?</li> <li>9) Houve alguma iniciativa para estimar os impactos nos negócios e, por conseguinte, no relacionamento de longo prazo entre a empresa e os estabelecimentos comerciais credenciados caso a estratégia implementada ocasionasse perda destes clientes comerciais?</li> <li>10) Houve alguma ação para que os funcionários de todas as áreas (operações, tecnologia, finanças, Marketing, vendas e suporte ao cliente) se comprometessem com a implementação desta estratégia?</li> <li>11) Em sua opinião, esta estratégia (de pagamento antecipado) pode ser considerada uma estratégia de Marketing alinhada com uma filosofia de relacionamento de longo prazo e fidelização dos estabelecimentos comerciais?</li> <li>12) Em sua opinião, como gestor, sentiu-se com liberdade de ação ou faria algo diferente, caso não houvesse limitações gerenciais?</li> </ol>

Fonte: elaborado pelo autor, a partir de Telles, (2001).

As entrevistas foram realizadas entre março e abril de 2014, em ambientes definidos pelos entrevistados. Na medida em que os gestores selecionados não autorizaram a divulgação de seus nomes e nem a gravação das entrevistas, o pesquisador tomou notas para facilitar a abordagem de questões que auxiliaram na obtenção de profundidade na coleta de dados. Assim, cada gestor foi identificado por uma letra e, também, por meio do respectivo cargo que ocupava na empresa. Com o intuito de assegurar a integridade do estudo, todos os dados coletados, relatórios arquivados pelo autor, questionários das entrevistas, registros de informações tomadas pelo pesquisador durante as entrevistas e correios eletrônicos utilizados durante a pesquisa foram armazenados em um banco de dados para que estejam disponíveis para consulta e análise futura. Como estratégia para sistematizar a análise de dados, após as entrevistas pessoais, cada gestor respondeu a um questionário de perguntas que lhe foi previamente endereçado. As questões são apresentadas no apêndice A. Os entrevistados foram os seguintes:

- a) gestor A: nível de direção – Diretor de finanças da empresa;
- b) gestor B: nível de gerência – Gerente Geral de canais de atendimento aos estabelecimentos comerciais e chefe interino da área de credenciamento;
- c) gestor C: nível de gerência – Gerente de relacionamento para grandes contas comerciais;
- d) gestor D: nível de gerência – Gerente de relacionamento para grandes contas comerciais;
- e) gestor E: nível de gerência – Gerente de Marketing para estabelecimentos comerciais.

Conforme destacado por Yin (2001), existem duas estratégias gerais de análises de dados em pesquisas dessa natureza: a) baseada em proposições teóricas; b) desenvolvimento de descrição do caso. A análise dos dados coletados nesta pesquisa baseia-se na formulação de proposições teóricas. Esta análise é utilizada quando existem algumas proposições a respeito do assunto estudado, ou seja, quando a teoria levantada sobre o assunto permite ao pesquisador apontar possíveis relações de causa e efeito entre as variáveis estudadas. Nesses casos, as proposições teóricas devem guiar a busca e a análise de dados.

## 5 O CASO EM ESTUDO

Este capítulo relata o estudo de caso da empresa X. Após a apresentação da empresa, discorre-se, primeiramente, o nicho de mercado por ela identificado para a assunção da estratégia classificada como antecipação massiva de recebíveis dos estabelecimentos comerciais.

### 5.1 A Empresa em Estudo

A empresa X formou-se em 1850, nos Estados Unidos, a partir da união de duas firmas rivais que atuavam desde 1840 no negócio de entregas expressas. Portanto, é uma companhia com 100% de capital americano, que atua globalmente em diversos segmentos do setor de serviços, tendo como principais linhas de negócios: cartões de crédito pessoais, cartões corporativos, cartões pré-pagos, cheques de viagem, câmbio de papel moeda e serviços financeiros. Entre o final do século XIX e início do século XX, as melhorias no transporte e na logística, proporcionadas pela ampliação da malha ferroviária, estimularam os empreendedores norte-americanos a iniciar negócios na área de transporte de mercadorias e valores, que atendiam indivíduos e empresas que estavam dispostos a pagar um pouco mais por serviços mais rápidos e confiáveis que os do correio americano. Os fundadores da empresa perceberam que quanto mais a América crescia, mais ela precisava ser interligada: em 1880 a empresa já tinha mais de quatro mil escritórios em dezenove estados, por meio dos quais os clientes podiam enviar pacotes, cartas ou envelopes com dinheiro. Coincidentemente, esta foi a época em que outros empresários pioneiros iniciaram negócios que evocam sagas empresariais e que, anos mais tarde, se tornariam ícones do capitalismo americano e marcas mundialmente consagradas: Exxon Mobil, Ford, Xerox, Walt Disney, IBM, Wal Mart, J.P.Morgan, Levi's, Coca Cola, American Steel, General Eletric, entre outras (GROSS, 1997).

Em 1882 começam a surgir os primeiros indícios da mudança de filosofia nos negócios: de uma empresa de frete para uma empresa de serviços financeiros. Por meio de descobertas inovadoras, a empresa X inventou uma forma de proteger seus cheques contra adulterações, e lançou um serviço de ordens de pagamento mais barato que a concorrência, por meio do qual as pessoas podiam enviar dinheiro ao seu destinatário sem ter que remetê-lo em espécie. Posteriormente, a companhia fez investidas internacionais para assegurar que suas ordens de pagamentos fossem honradas em bancos de vários países. Os problemas enfrentados durante essa fase motivaram a empresa a novamente inovar seus procedimentos:

o aperfeiçoamento das cartas de crédito internacionais permitiu à empresa a criação dos cheques de viagem (GROSS, 1997).

A atuação da empresa ramificou-se no início do século XX, passando a atuar também no ramo de serviços de viagens (turismo). No final da década de 1920, a companhia era a maior agência de viagens do país, um negócio que, apesar dos efeitos negativos da Segunda Guerra Mundial, beneficiou-se da explosão da demanda por viagens à Europa a partir da década de 1950, estimuladas por um dólar forte e a crescente prosperidade norte-americana. Sucedeu a esse período uma época de grande expansão internacional com fortes vínculos com os segmentos de serviços financeiros e de viagens e entretenimento. A entrada da empresa no ramo de cartões de crédito deu-se em 1957, por meio da compra de duas empresas que já atuavam neste negócio. Em seguida, começou a explorar dois diferenciais que nenhuma outra empresa do segmento tinha: sua marca e sua experiência. Em 1958, quando os cartões da empresa foram lançados nos Estados Unidos, 250 mil pessoas já os tinham pedido e uma rede de 17.500 estabelecimentos comerciais estava credenciada, entre os quais empreendimentos sofisticados em Nova Iorque, Londres e Paris. Nesta época, os cartões da empresa podiam ser usados em hotéis, restaurantes, lojas, e também para comprar passagens de trem, navio ou avião. Os negócios da empresa X no ramo de cartões expandiram-se a ponto de posicioná-la como uma das mais prestigiadas bandeiras do mercado, pois a empresa não se apressou em entrar em competição direta com as duas bandeiras rivais que mais se expandiam no final da década de 1960. O sucesso da empresa estava baseado na filosofia de gerar receitas com cobranças de taxas anuais e comissões mais altas, e não com juros sobre saldos devedores, como faziam os concorrentes. Para sustentar seu posicionamento estratégico, a empresa também buscava ofertar cartões para usuários que fizessem compras de grande valor, inclusive pessoas jurídicas. Tendo-se voltado para consumidores de maior poder aquisitivo, e enfatizando a área de viagens, entretenimento e cartões corporativos, a empresa X firmou-se como uma das maiores empresas do mundo no ramo de cartões de crédito pessoais, cartões corporativos, cartões pré-pagos, cheques de viagem, câmbio de papel moeda e serviços financeiros (GROSS, 1997).

Segundo dados do balanço anual de 2013, a empresa X conta com um total de 63.000 funcionários (26.000 nos Estados Unidos e 37.000 em outros países); uma base de associados que soma 107 milhões de cartões em todo mundo (53 milhões nos Estados Unidos e 54 milhões em outros países); um volume de 952 bilhões de dólares transacionados em 2013 e escritórios em mais de 120 países.

De acordo com Barreto (2007), a empresa começa a operar no Brasil em maio de 1980, com o lançamento de um de seus cartões, na época válido apenas em território nacional, por força da legislação que restringia a emissão de cartões internacionais. Ainda de acordo com a autora, a empresa permaneceu no país por 26 anos, até março de 2006, quando seus ativos no Brasil foram adquiridos por uma das maiores instituições financeiras do país.

## **5.2 Modelos de Negócios existentes no Setor de Cartões de Crédito à Época em que Ocorreu a Implantação da Estratégia de Antecipação Massiva de Recebíveis dos Estabelecimentos Comerciais Credenciados à empresa X.**

Para o desenvolvimento deste estudo, torna-se necessária uma breve análise sobre os modelos de negócios existentes no segmento e sobre a filosofia de atuação da empresa X no ramo de cartões.

Conforme apresentado no capítulo sobre o segmento de cartões, conceitualmente, a transação com cartão de crédito consiste em uma compra realizada pelo consumidor, que utiliza o seu cartão como meio de pagamento.

Segundo Gonçalves e Guimarães (2008), conceitualmente, o crediário, os cheques pré-datados e os cartões de crédito são modalidades de financiamento que ampliam a renda dos consumidores. De acordo com o autor, há décadas estas práticas comerciais são utilizadas pelos estabelecimentos para parcelar o valor dos bens e/ou serviços adquiridos no presente pelos clientes que possuem cadastro aprovado e que se comprometem a pagar o valor em data futura. Este esquema de financiamento fez com que as empresas do setor de cartões incorporassem a lógica comercial aos meios eletrônicos de pagamento.

As empresas de cartões de crédito adaptaram seus processos operacionais para que os portadores dos cartões, ou seja, os consumidores, também pudessem parcelar suas compras utilizando esse meio de pagamento. Assim, o parcelamento no cartão não só manteve paridade com as outras modalidades de parcelamento (crediário do lojista e cheque pré-datado), como ganhou a preferência dos estabelecimentos, já que, neste caso, o risco de não recebimento das parcelas é do emissor do cartão, e não do lojista. Para os varejistas, em geral, o parcelamento é um importante fator de multiplicação do volume de negócios, na medida em que facilita para o consumidor a aquisição de maiores quantidades de bens e/ou serviços, ou, ainda, a compra de produtos de maior valor. O quadro 6 mostra a recente evolução da quantidade de transações e do volume de vendas parceladas realizadas pelos estabelecimentos comerciais no país, por meio dos cartões de crédito:

**Quadro 6 - Número de transações e volume de vendas parceladas realizadas por meio dos cartões de crédito no país**

		2009	2010	2011	2012
<b>Parcelado</b>	<b>Transações</b> - milhares	519.487	626.244	712.459	792.286
	Variação % ano anterior	15,2%	20,6%	13,8%	11,2%
	<b>Faturamento</b> - R\$ milhões	130.900	163.868	199.819	238.964
	Variação % ano anterior	22,8%	25,2%	21,9%	19,6%
	<b>Ticket Médio</b> - R\$	252	262	280	302
	Variação % ano anterior	6,6%	3,8%	6,9%	7,9%

Fonte: ABECS (2014a)

Lorey (2008) observa que, com o objetivo de aumentar a participação de mercado dos cartões de crédito como meio de pagamento, as empresas do segmento foram além do horizonte de equiparar os cartões ao dinheiro, ao cheque ou ao crediário – que permitem aos consumidores a aquisição de bens e/ou serviços com pagamento à vista ou parcelado. Neste sentido, adotaram diversas estratégias de diferenciação para conceder vantagens aos consumidores na utilização dos cartões de crédito como meio de pagamento, tais como: pontuação em programas de fidelidade que permitem a troca dos pontos por viagens, ou produtos diversos; parcerias com estabelecimentos que concedem descontos e/ou prazos maiores para pagamento; espaços reservados para embarque nos principais aeroportos do mundo; serviços diversos na área de entretenimento, como por exemplo, para a compra de ingressos em shows e espetáculos artísticos, etc. As estratégias mercadológicas das empresas do setor, especialmente as iniciativas de marketing lideradas pelas bandeiras, emissores e credenciadores, fizeram com que os negócios do segmento atingissem altos índices de crescimento anual. Ainda de acordo com a autora, o vigor dos negócios na área de cartões de crédito criou oportunidades de geração de receitas para todas as empresas que operam no segmento. Os bancos, que desfrutam de posição estratégica na cadeia de negócios de cartões, focalizam cada vez mais a atuação neste setor.

Embora a empresa X obtivesse destaque no segmento de emissão de cartões voltados para consumidores de alta renda e para o mercado de cartões corporativos, a companhia tinha no Brasil uma grande desvantagem competitiva em termos de canais de venda e diferenciação de seus produtos e serviços, aspectos essenciais para expansão dos negócios na área de credenciamento e sustentação do valor percebido pelos clientes, sejam

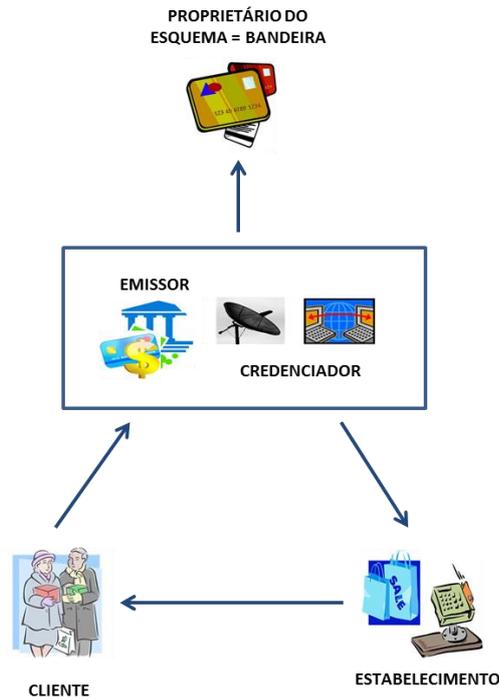
eles portadores do cartão ou estabelecimentos comerciais. Os atributos de exclusividade, qualidade e prestígio relacionados à marca (bandeira) da empresa X tornaram-se o maior fundamento da organização para alcançar seus objetivos no mercado local, sobretudo, aqueles relacionados à sustentação de sua política de preços e às ações de fidelização de clientes. As restrições à abertura de parcerias com instituições financeiras no mercado local, impostas pela política global da empresa X, reduziam dramaticamente as perspectivas de expansão das atividades na área de credenciamento. O prestígio da marca e o perfil altamente segmentado dos portadores dos cartões da bandeira X eram os princípios sobre os quais se assentavam as estratégias da empresa para alcançar diferenciação de seus serviços e desenvolvimento de vantagens competitivas frente à concorrência (LOREY, 2008).

De acordo com o Banco Central do Brasil (2010), verifica-se a existência de dois modelos de negócios estabelecidos no segmento:

- a) sistema ou plataforma de três partes, em que uma única entidade presta serviços de emissão e de credenciamento – também conhecido como sistema fechado;
- b) sistema ou plataforma de quatro partes, no qual o emissor e o credenciador são entidades distintas.

O estudo levantado pelo Banco Central observa que a empresa que opera em um sistema fechado atua nos dois segmentos principais do negócio: a emissão dos cartões e o credenciamento dos estabelecimentos comerciais. Ou seja, a empresa mantém estruturas verticalizadas para atuação nas duas pontas do mercado. A plataforma de três partes, como mostra a Figura 6, possui como integrantes o estabelecimento, o portador do cartão e uma única entidade prestando os serviços de emissão e de credenciamento. De acordo com o levantamento, a empresa X encontrava-se entre as principais bandeiras que atuavam no modelo de três partes em 2010.

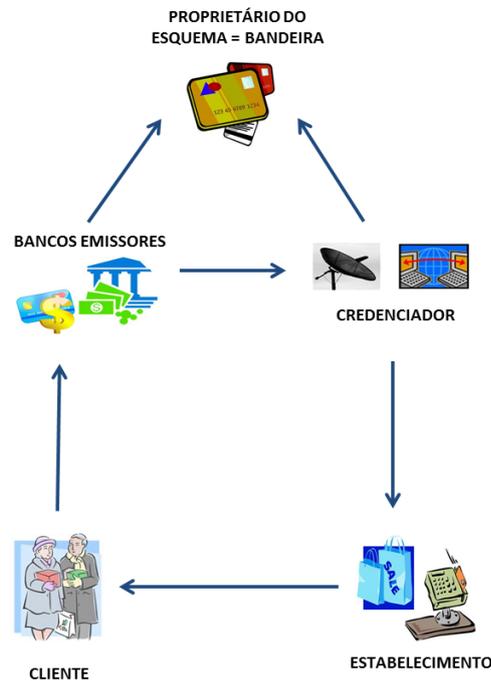
**Figura 6 - Mercado de cartões para o modelo baseado na plataforma de três partes**



Fonte: adaptado de Banco Central do Brasil (2010, p.22) - Relatório Sobre a Indústria de Cartões de Pagamento.

Já no modelo de quatro partes, mostrado na Figura 7, o emissor e o credenciador são entidades distintas. Nos esquemas de quatro partes, existe a possibilidade de múltiplos credenciadores, porém, no mercado brasileiro, até o ano de 2010, quando entrou em vigor o novo marco regulatório do setor, a cada esquema proprietário de cartões correspondia apenas um credenciador (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2010).

**Figura 7 - Mercado de cartões para o modelo baseado na plataforma de quatro partes**



Fonte: adaptado de Banco Central do Brasil (2010, p.23) - Relatório Sobre a Indústria de Cartões de Pagamento.

Ainda de acordo com o estudo do Banco Central, a empresa X figurava entre aquelas que utilizavam o modelo de negócios baseado na plataforma de três partes, também conhecido como sistema fechado. Nesta estrutura, a empresa atua como bandeira, emissora e credenciadora. O esquema de três partes era, portanto, o modelo de negócios da empresa X tomada por estudo neste trabalho.

Considerando o modelo de negócios da empresa analisada, baseado em um sistema fechado às parcerias externas, suas atividades de credenciamento eram realizadas por meio de uma área própria para esta finalidade: a área de Serviços a Estabelecimentos. Neste modelo, a empresa não mantinha interoperabilidade de sua rede – seus sistemas capturavam e processavam transações exclusivamente para os cartões emitidos pela própria bandeira.

Para efeito de contextualização do setor e do mercado em que atuava a empresa em estudo, é relevante citar a existência de mecanismos, regras e cláusulas contratuais estabelecidas pelas bandeiras proprietárias dos esquemas e que regem a participação dos emissores e credenciadores.

Na medida em que estas regras impõem requerimentos, geram-se significativas barreiras à entrada de competidores neste segmento, especialmente no lado dos credenciadores. Desta forma, determinadas cláusulas assumidas pelas empresas limitam a

participação no segmento de credenciamento aos próprios emissores da plataforma. São exemplos destas regras: a) a imposição de que o credenciador possua um número mínimo de estabelecimentos credenciados, a fim de evitar que os credenciadores selecionem poucos estabelecimentos que forneçam rentabilidade sem contribuir para expansão do sistema; b) que o emissor possua um número mínimo de cartões emitidos. Assim, é comum que as empresas credenciadoras fiquem restritas aos grandes bancos de varejo, cujas carteiras de clientes possibilitam emissões de porte. A restrição à participação no esquema também pode ocorrer do lado da emissão. Como regra geral, para ser emissor, a bandeira exige que seja instituição bancária ou controlada por esta, sendo que neste último caso a entidade deve dedicar-se principalmente ao negócio de cartões de pagamento. Conforme já mencionado anteriormente, as instituições financeiras ocupam uma posição estratégica no mercado de cartões, fato que explica a liderança de mercado das empresas que operam no esquema de quatro partes. Observa-se que os “esquemas proprietários” (fechados) costumam ter maior dificuldade de se expandirem, visto que, por exemplo, não possuem a participação de grandes bancos, importantes indutores da ampla aceitação dos esquemas de cartões de crédito no varejo. Em contraposição, nos sistemas de quatro partes a participação de um grande banco no esquema traz, dentre outras, a possibilidade de ampliar rapidamente o número de portadores, o que, por sua vez, facilita o aumento do número de estabelecimentos credenciados devido aos efeitos de rede, gerando uma retroalimentação positiva na participação de mercado desses modelos. Portanto, as empresas de cartões que operam por meio do sistema de três partes (“sistemas proprietários” - fechado) normalmente possuem um número muito menor de transações quando comparadas às empresas que operam no sistema de quatro partes, respondendo por apenas 10% do mercado em número de transações no quarto trimestre de 2007. Assim, é possível considerar, pelo lado do emissor, que os cartões emitidos por empresas atuantes no sistema de quatro partes tivessem aceitação mais ampla, e fossem possíveis substitutos dos cartões emitidos no esquema de três partes, que têm aceitação mais restrita no comércio (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2010).

De acordo com a estrutura de negócios da empresa X, apenas as grandes contas comerciais localizadas no eixo São Paulo-Rio de Janeiro dispunham de atendimento especializado. A Figura 8 mostra as principais localidades onde existia maior número de clientes e, conseqüentemente, negócios com os cartões de crédito da empresa X no Brasil:

**Figura 8 - Principais localidades de negócios abrangidas pela empresa X no Brasil**



Fonte: elaborado a partir de documentos gerenciais da empresa X arquivados pelo autor.

Outro ponto desfavorável no que se refere às características de relacionamento da empresa X com seus clientes comerciais, é o fato de que muitos estabelecimentos considerados como médios ou pequenos pela empresa X, em termos de faturamento, normalmente eram classificados como grandes contas pelos concorrentes, em razão do maior volume de negócios gerados nesses estabelecimentos pelas empresas que atuavam no sistema aberto de quatro partes. Este fato dificultava ainda mais a percepção de valor da empresa X por parte da grande maioria dos estabelecimentos espalhados pelo país, na medida em que a política de preços da empresa X situava suas taxas e tarifas acima do nível praticado pela concorrência.

O modelo de negócios e a filosofia de atuação da empresa X no mercado, focada em poucos nichos concentrados nas principais regiões metropolitanas, corredores comerciais e shopping centers do país, tornaram evidente alguns gargalos que colocavam sob ameaça a continuidade da empresa no mercado local:

- a) os problemas de escala;
- b) de eficiência operacional;
- c) de custos;
- d) e preços mais elevados que a concorrência.

### **5.3 As Operações Financeiras de Antecipação de Recebíveis no Segmento de Cartões: nicho de mercado para Bancos e Credenciadoras**

Conforme observado no capítulo sobre o segmento de cartões de crédito, o volume de negócios realizados pelas empresas que compõem esta indústria vinha apresentando crescimento acelerado, alinhado, principalmente, à atuação dinâmica das instituições financeiras, que ocupam posição estratégica nesse mercado.

Os cartões de crédito representavam – e representam, ainda hoje- cada vez mais, um enorme potencial de negócios para os bancos: de um lado como uma ferramenta direta de expansão do crédito aos consumidores; de outro como oportunidade de gerar negócios junto aos clientes comerciais, por meio de operações financeiras de antecipação dos recebíveis dos estabelecimentos que aceitam os cartões como meio de pagamento. Os cartões vêm substituindo as formas mais tradicionais utilizadas como meio de pagamento no mercado em geral, como o dinheiro e o cheque. Esta modificação vem sendo estimulada, em grande medida, pelas instituições financeiras, que ampliaram sua oferta de produtos e serviços voltados aos consumidores e aos estabelecimentos comerciais, principais elos responsáveis pela criação de valor nessa cadeia de negócios (LOREY, 2008).

Segundo Marques (2013), executivos do mercado de cartões estimam que no segundo trimestre de 2013 aproximadamente um quarto das compras feitas com cartões de crédito foram antecipadas pelos lojistas por meio dos bancos ou credenciadoras, que também podem fazer essas operações.

De acordo com o Banco Central do Brasil (2010), que analisou o segmento de meios eletrônicos de pagamento em 2010, existem no mercado basicamente dois tipos de operações que antecipam aos estabelecimentos o valor das vendas realizadas por meio dos cartões de crédito: a antecipação das vendas já realizadas e a antecipação das vendas futuras.

Não é sem razão que os bancos ocupam a liderança na realização dessas operações, pois somente as instituições financeiras podem antecipar tanto as vendas já realizadas quanto as vendas futuras. Nesse último tipo de operação, o banco traça um histórico dos valores das transações mensais com cartões de crédito que um determinado

estabelecimento recebe de uma credenciadora na conta corrente domiciliada no banco em questão. A partir deste histórico, o banco oferece uma linha de crédito ao estabelecimento, normalmente fixada em um valor equivalente a três meses de faturamento (vendas). Isso significa que, se o estabelecimento seguir tendo um desempenho de vendas que teve no passado, não terá dificuldades em pagar o empréstimo. Já as credenciadoras podem antecipar apenas as compras que, de fato, foram capturadas por seus terminais, ou seja, as vendas efetivamente realizadas, pois este serviço não é considerado pelo Banco Central como uma operação de crédito. Portanto, não é sem motivo que os bancos e as empresas que fazem o credenciamento dos estabelecimentos comerciais disputam a preferência destes estabelecimentos por seus serviços voltados para essas operações (MARQUES, 2013).

Neste contexto, a investida dos bancos em direção aos estabelecimentos comerciais, a fim de estabelecer vínculos e fidelizar os clientes com este perfil, gerou impacto nos negócios realizados por algumas empresas credenciadoras. A estratégia de atuação dos bancos nesse território subtraiu força competitiva de algumas credenciadoras que não estabeleceram relações de parcerias com as instituições financeiras. De acordo com a filosofia global de negócios da empresa X, foi justamente este o contexto por ela vivenciado no início dos anos 2000.

#### **5.4. A Estratégia de Antecipação Massiva de Recebíveis assumida pela empresa X: origem e consequências**

Com base tanto nos conceitos expostos no referencial teórico quanto na observação participante do autor e na opinião dos especialistas apontados nesta pesquisa, o que se pretende com este estudo de caso é analisar, a partir de uma perspectiva real, com quais objetivos a empresa X assumiu sua estratégia de negócios na área de credenciamento, bem como verificar as razões pelas quais esse posicionamento mostrou-se inadequado.

De acordo com informações obtidas durante entrevista com o gestor A, diretor financeiro, durante a década de 1990 e início dos anos 2000, a falta de resultados financeiros consistentes e indícios de dificuldade de manter a participação de mercado nos segmentos alvo para seus negócios chamaram a atenção dos gestores na matriz da organização. Reuniões e conferências entre os líderes globais e gestores locais tornaram-se cada vez mais frequentes. O objetivo era fomentar discussões voltadas para a busca de novas oportunidades de negócios e de soluções para a melhora dos indicadores dos negócios no mercado. Estas iniciativas fizeram com que a organização voltasse sua atenção para a crescente onda de operações

financeiras de antecipação praticadas pelas empresas concorrentes junto à rede de estabelecimentos comerciais.

Conforme pode ser observado por meio das informações setoriais mencionadas anteriormente, o segmento de cartões é complexo e existem muitas variáveis a serem consideradas por uma empresa que opera nesse sistema ao decidir implementar uma estratégia de oferta de produto ou serviço.

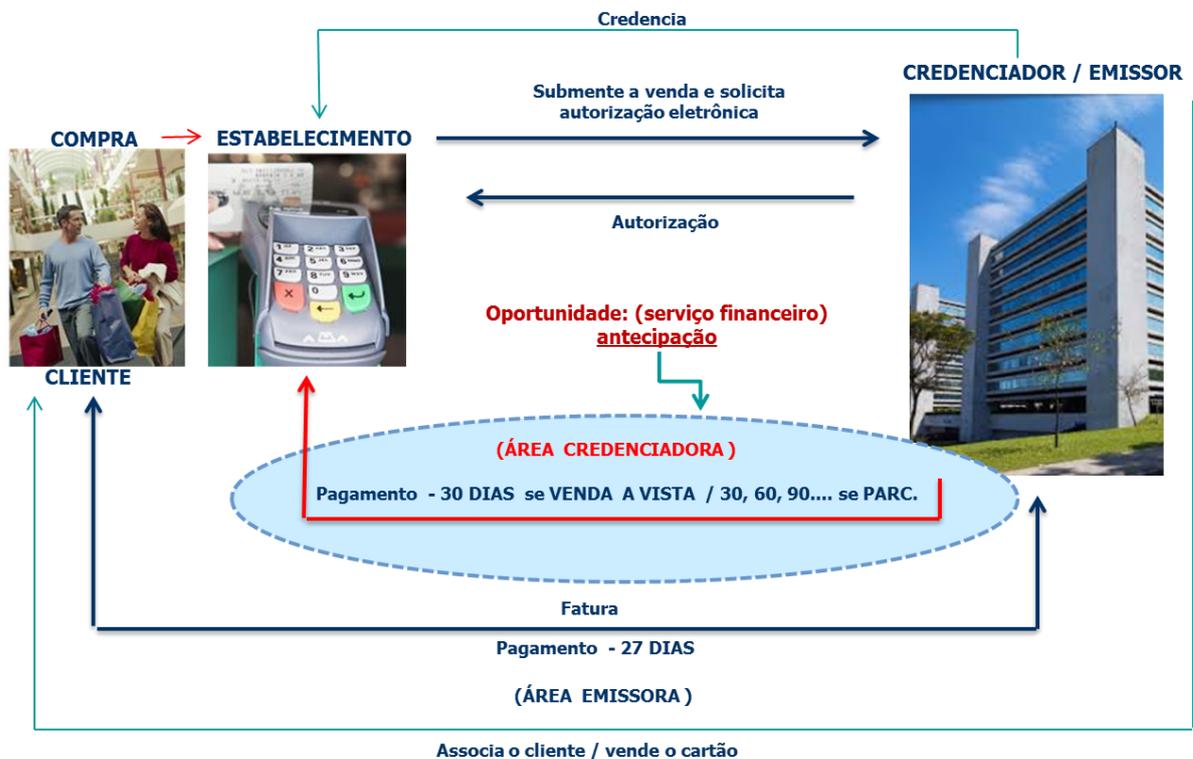
Segundo as informações apresentadas pelos gestores A e B, pode-se verificar que tanto o modelo de negócios da empresa X quanto seu posicionamento no mercado demandavam atenção especial dos gestores em ações que pudessem impactar no relacionamento com os clientes. Por meio das informações obtidas, depreende-se também que a orientação gerencial na área de credenciamento voltava-se para a busca de iniciativas capazes de gerar novas receitas no relacionamento com estabelecimentos comerciais. As operações financeiras de antecipação de créditos dos estabelecimentos representavam uma nítida oportunidade neste sentido.

Na entrevista o gestor B teve oportunidade de fazer uma avaliação do modelo fechado e verticalizado de negócios da empresa X, focado na emissão de seus cartões para segmentos de alta renda e para o mercado de cartões corporativos. Segundo este gestor, o esquema de negócios da empresa carregava fatores limitantes ao crescimento do número de portadores dos cartões e, por conseguinte, à expansão dos negócios da área de credenciamento de estabelecimentos no país, cada vez mais restrita à cobertura dos estabelecimentos comerciais mais relevantes para a aceitação dos cartões com esse perfil. Segundo este gestor, em virtude do modelo de seu modelo de negócios, a empresa X atribuía maior importância aos clientes comerciais localizados nas principais capitais e concentrados em determinados ramos de atuação, tais como: grande varejo e varejo de luxo; restaurantes; hotéis; viagens; turismo; e entretenimento. Ressalte-se que no início dos anos 2000, mesmo diante de um mercado de proporções geográficas continentais, a empresa X, fiel à sua filosofia de negócios, mantinha apenas um escritório central de no país, localizado em São Paulo. Ainda de acordo com as informações obtidas junto ao gestor B, a empresa utilizava serviços terceirizados para atendimento comercial e operacional aos estabelecimentos de outras localidades economicamente relevantes.

De acordo com o gestor A, diretor financeiro da empresa X, desde a segunda metade da década de 1990 existe um nicho de mercado disputado tanto pelas credenciadoras de estabelecimentos quanto pelos bancos: as operações de desconto que antecipam aos lojistas o recebimento dos recursos das compras feitas com cartões de crédito – conhecidas como

antecipação de pagamentos. Na opinião deste gestor, o crescente avanço dos produtos e serviços ofertados aos estabelecimentos pelas instituições bancárias e pelas credenciadoras das bandeiras concorrentes só fez aumentar a urgência atribuída pela empresa X à obtenção de receitas oriundas de operações dessa natureza. A Figura 9 auxilia na compreensão da oportunidade que a operação de antecipação representa no esquema de negócios com cartões de crédito:

**Figura 9 - O processo de submissão de venda por meio do cartão e crédito e a oportunidade de antecipação do pagamento ao estabelecimento comercial**



Fonte: elaborado a partir de documentos gerenciais da empresa X arquivados pelo autor.

Segundo levantamentos do autor junto aos executivos entrevistados, em 2000 a empresa X deu início à estruturação de iniciativas para incremento das operações de antecipação de recebíveis junto à rede estabelecimentos credenciados. A primeira iniciativa deu-se com a criação da área de produtos financeiros para estabelecimentos. Para o desenvolvimento da oferta dos serviços de antecipação de recebíveis, coube ao departamento de produtos financeiros a elaboração de interfaces com as demais áreas da empresa envolvidas no processo de desenvolvimento de um serviço financeiro de antecipação de recebíveis dos

estabelecimentos comerciais. As principais áreas que ofereceram suporte no projeto foram: tecnologia/sistemas, jurídico, marketing e canais de atendimento comercial. O primeiro serviço de antecipação de recebíveis, chamado internamente de *Money Desk*, foi disponibilizado à rede de estabelecimentos comerciais foi por meio de um canal dedicado exclusivamente ao atendimento personalizado para operações de antecipação. O serviço, voltado para os grandes clientes comerciais, podia ser acessado por meio de um canal telefônico exclusivo e o processo de antecipação era conduzido por funcionários especializados que dispunham de parâmetros para negociar com os estabelecimentos a taxa de juros cobrada em cada operação. A divulgação do *Money Desk* ficou a cargo dos gerentes comerciais que atendiam as carteiras de grandes estabelecimentos comerciais nos segmentos de: varejo, restaurantes, hotéis, viagens, turismo e entretenimento.

A segunda iniciativa no campo dos serviços de antecipação foi disponibilizar um serviço eletrônico, acessível por meio do canal de atendimento telefônico destinado aos estabelecimentos comerciais. Disponível 24 horas por dia, este canal permitia aos estabelecimentos o acesso eletrônico às informações sobre suas vendas e a uma opção para realizar a operação de antecipação de pagamentos. Este serviço realizava as operações de antecipação eletronicamente, utilizando no processo uma taxa de juros padronizada no sistema, tendo sido divulgado, sobretudo, por meio de peças de comunicação enviadas aos estabelecimentos de menor porte de diversos segmentos.

Segundo parecer do gestor B, em meio às crescentes receitas geradas pela área de produtos financeiros, os gestores regionais, baseados na matriz, intensificaram os debates gerenciais com os líderes locais em torno das oportunidades de negócios de antecipação de recebíveis existentes na área de credenciamento. Ainda de acordo com este gestor, foi este ambiente interno que motivou o desenvolvimento de uma terceira iniciativa para ampliar a utilização dos serviços de antecipação pelos estabelecimentos credenciados. Esta nova estratégia lançava mão de recursos mais sofisticados e exigiu, durante seu desenvolvimento, uma grande força-tarefa conduzida, especialmente, pelas áreas de suporte da unidade de credenciamento. A magnitude operacional deste novo projeto da área de credenciamento demandou o envolvimento de outros departamentos da empresa durante as atividades de desenvolvimento do novo serviço de antecipação de pagamentos, entre os quais: operações, tecnologia/sistemas, tesouraria e gerenciamento de riscos. A Figura 10 apresenta as áreas da unidade de credenciamento envolvidas na força-tarefa que conduzia o projeto. Ressalte-se que, dentre essas áreas, a gerência de produtos financeiros cumpria a função de coordenar

todas as atividades ligadas ao desenvolvimento deste novo serviço de antecipação de pagamentos.

**Figura 10 - Áreas de suporte aos negócios da credenciadora (serviços a estabelecimentos)**



**EMPRESA X – CREDENCIADORA – ÁREAS DE SUPORTE AOS NEGÓCIOS:**

- AFILIAÇÃO DOS ESTABELECEMENTOS POR SEGMENTO
- SOLUÇÕES ELETRÔNICAS / TECNOLOGIA / EQUIPAMENTOS
- SUPRIMENTOS DE MATERIAIS / SINALIZAÇÃO
- MARKETING
- CANAIS DE RELACIONAMENTO: *LARGE / MIDDLE / SMALL*
- **PRODUTOS FINANCEIROS**
- PLANEJAMENTO E CONTROLE

Fonte: elaborado a partir de documentos gerenciais da empresa X arquivados pelo autor.

Para o gestor A, a idéia básica do novo serviço era tornar a antecipação uma prática recorrente, ou seja, incorporar a operação de antecipação no esquema de negócios mantidos entre os estabelecimentos e a empresa X. A solução final para a criação de um serviço com estas características foi o desenvolvimento de um serviço automático de antecipação de pagamentos: uma vez cadastrado no serviço, todas as vendas realizadas pelos estabelecimentos seriam automaticamente antecipadas e creditadas em conta corrente em até dois dias úteis. O projeto demandou grandes esforços para a customização dos sistemas operacionais da companhia e para a definição de políticas voltadas para redução de riscos financeiros inerentes às operações de antecipação de recursos. Exigiu, também, uma rotina de trabalho ligada à tesouraria, uma vez que os processos automáticos das operações de antecipação cadastradas no sistema demandavam mais recursos em caixa. O vínculo da área de credenciamento com a tesouraria da empresa tornou-se fundamental para a estratégia do novo serviço, pois o custo de captação pela tesouraria dos recursos destinados à realização das antecipações influenciava no valor da taxa de juros cobrada nestas operações. A partir deste vínculo, a área de produtos financeiros efetuava atualizações periódicas nas taxas de antecipação cadastradas no sistema. Este novo serviço de antecipação automática foi ofertado aos estabelecimentos por meio de diversos canais de comunicação, já que era voltado tanto para os pequenos quanto para os clientes comerciais de médio porte. Ressalte-se que a adesão ao serviço de antecipação automática era, neste momento, solicitada pelo estabelecimento interessado no serviço, podendo ser cancelada a qualquer momento. Todos os canais de

atendimento estavam aptos a cadastrar os estabelecimentos que solicitassem adesão ao serviço de antecipação automática.

Segundo afirmação do gestor B, responsável pela área de credenciamento no país, no início dos anos 2000 a companhia encontrava enorme dificuldade de expansão por meio do crescimento orgânico de seus negócios, isto é, por meio do desenvolvimento de sua base de clientes, produtos e serviços. Lorey (2008) confirma esse ponto de vista ao observar que a empresa X possuía uma plataforma de distribuição de produtos e serviços muito fechada e limitada frente à concorrência, fato que a impedia de obter ganhos de escala e alcançar os níveis de expansão vivenciados pelo segmento.

Na avaliação do gestor B, nestas circunstâncias a companhia mostrava-se inclinada a tomar medidas gerenciais orientadas para o aumento do resultado da operação estabelecida no país.

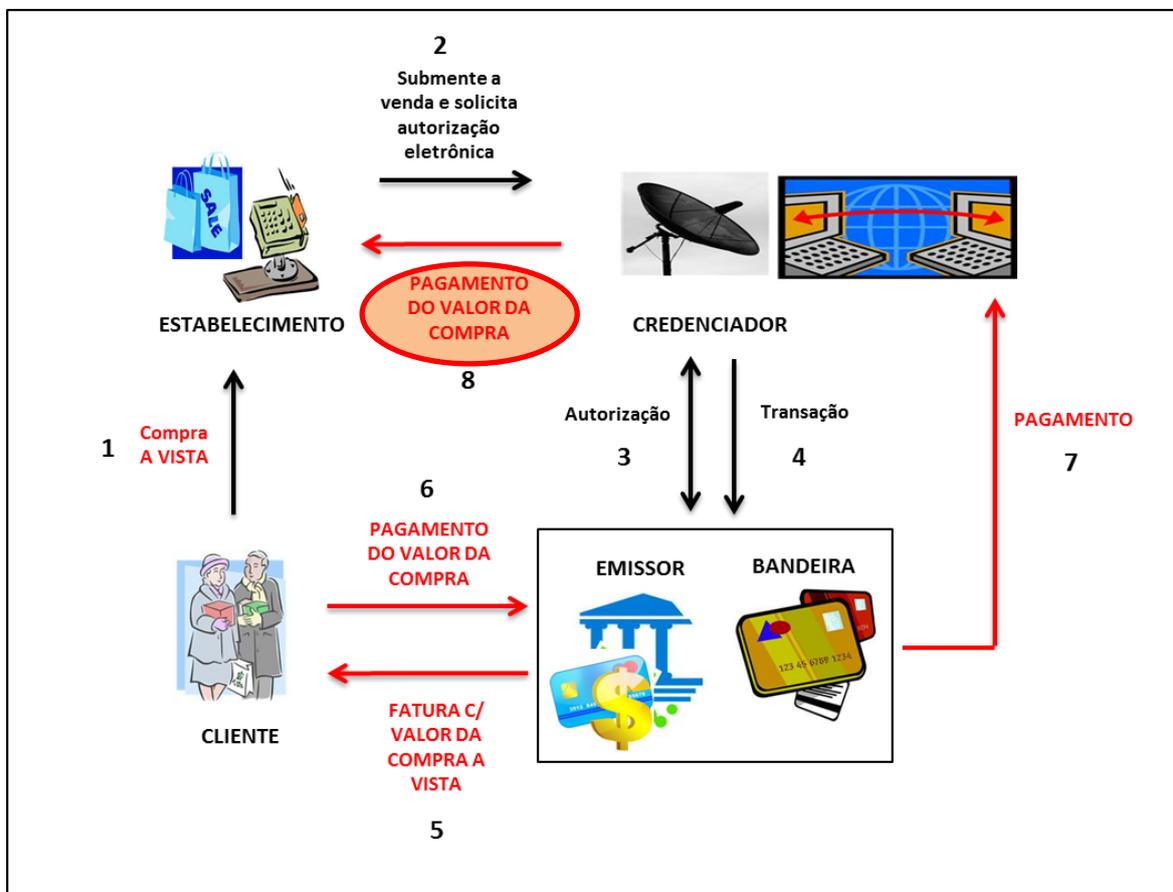
A respeito da estratégia de focalizar a geração de receitas a partir de um viés unicamente transacional, o gestor B, responsável pela área de credenciamento no país, cita alguns fatores que dificultavam o alinhamento gerencial para que a empresa se ajustasse ao ambiente de negócios do segmento de cartões no mercado local, entre os quais: a) rígidos padrões de uniformização de produtos e serviços; b) cultura interna orientada para valorização da filosofia global de negócios; c) baixa rentabilidade dos negócios no país frente aos investimentos realizados em infraestrutura e iniciativas de marketing, quando comparado a outros mercados da região (América Latina). De acordo com a visão deste executivo, apesar dos líderes globais conhecerem as práticas do mercado local, havia resistência para que concedessem autonomia de atuação para os gestores locais. Este fato pode ser confirmado por meio da observação feita por este mesmo gestor, que afirmou durante a entrevista, que a geração de receitas era fundamental naquele momento e que a grande oportunidade para isso estava, especificamente, no aspecto transacional das operações de antecipação de pagamentos aos estabelecimentos comerciais.

Também corrobora essa opinião o gestor A, diretor financeiro, para quem as iniciativas de antecipação de recebíveis dos estabelecimentos comerciais foram uma solução para que o modelo de negócios da empresa pudesse gerar receitas sob condições competitivas severas. Segundo este gestor, entre outros fatores, a oferta encontrada na rede bancária para serviços e produtos de antecipação voltados para as bandeiras concorrentes criava nos estabelecimentos a preferência pela aceitação dos cartões da concorrência, gerando uma ameaça aos negócios regulares da empresa X.

A compra de um bem ou serviço, realizada por um consumidor por meio de um cartão de crédito, resulta em um processo operacional que termina com o pagamento do valor dessa transação ao estabelecimento onde a compra foi realizada. À medida que as transações com cartões de crédito são realizadas nos estabelecimentos, uma enorme massa de recursos é agendada nos sistemas das credenciadoras para pagamento aos respectivos estabelecimentos que submeteram a transação. Esta massa de recursos é composta tanto pelas compras à vista como pelas compras parceladas. A oportunidade de antecipar estes fluxos de pagamento mediante a cobrança de uma taxa de desconto representa, portanto, um enorme potencial de receita para as credenciadoras que administram esses recursos. Sob o ponto de vista do gestor B, a magnitude dos valores e a quantidade de transações realizadas por meio dos cartões de crédito atribuem grande importância ao papel das credenciadoras na administração dos pagamentos aos estabelecimentos comerciais.

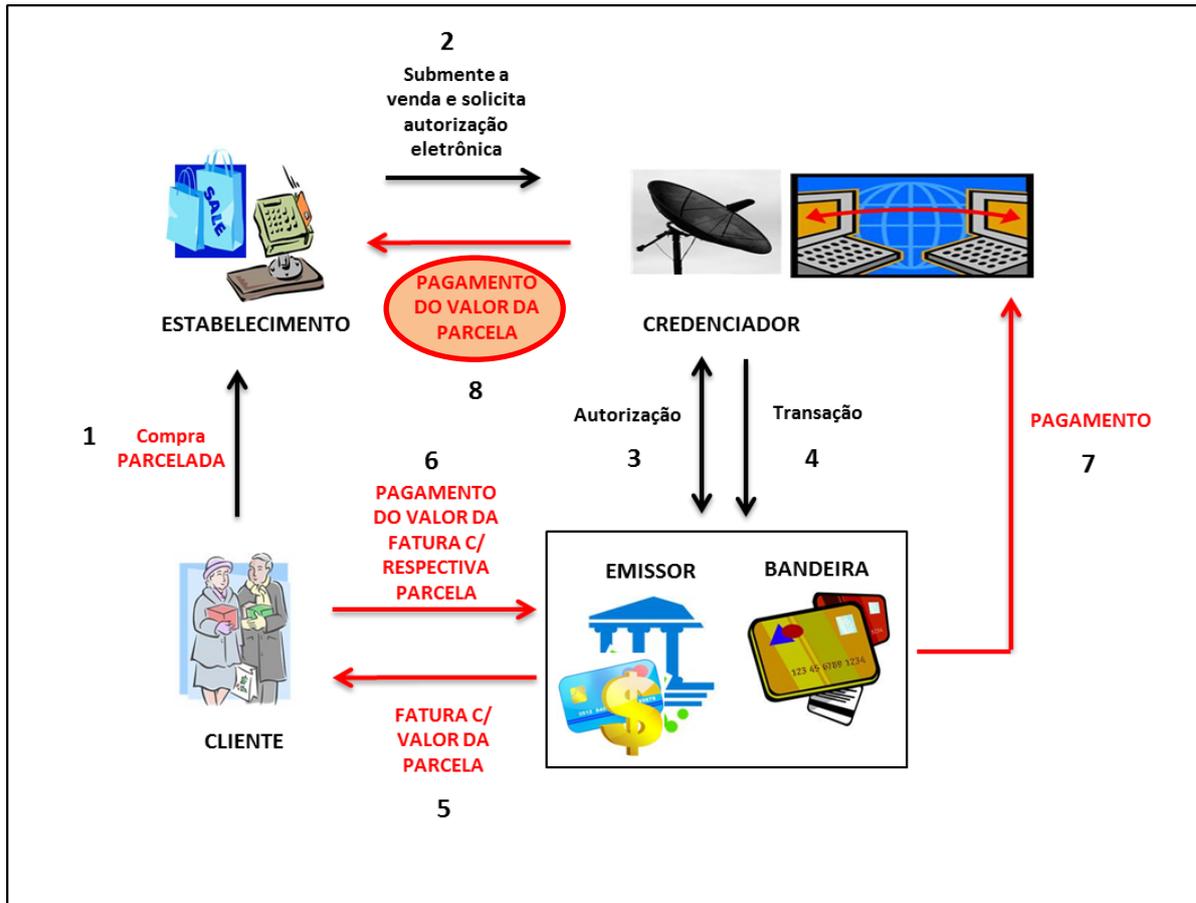
As Figuras 11 e 12 apresentam os fluxos operacionais de pagamento ao estabelecimento comercial referente a uma transação à vista e uma transação parcelada, respectivamente.

**Figura 11 - Fluxo de uma compra a vista com cartão de crédito**



Fonte: elaborado a partir de documentos gerenciais da empresa X arquivados pelo autor.

**Figura 12 - Fluxo de uma compra parcelada com cartão de crédito**



Fonte: elaborado a partir de documentos gerenciais da empresa X arquivados pelo autor.

Na visão do gestor E, gerente de Marketing da área de credenciamento da empresa X, as operações de antecipação de pagamentos tinham avançado por meio da permanente oferta do serviço nos canais de atendimento disponíveis para os estabelecimentos de pequeno, médio e grande porte. De acordo com este gestor, foram desenvolvidos programas específicos de comunicação com a rede credenciada com o objetivo de incentivar os estabelecimentos a realizar a antecipação de seus pagamentos.

A empresa X tinha foco tanto nas operações de antecipação das transações à vista quanto nas transações parceladas. A natureza do parcelamento das compras resulta em fluxo de pagamentos ao longo do tempo, o que significa um prazo médio maior para pagamento ao estabelecimento. Entretanto, uma vez que a cobrança da taxa de desconto pela antecipação é influenciada pelo prazo, a receita de antecipação das vendas parceladas é maior, o que tornou o segmento de varejo um importante mercado alvo para as operações de antecipação de pagamentos, na medida em que este setor é tradicional praticante das vendas parceladas.

Tomando como referência os posicionamentos dos gestores A e B nas respostas às questões que serviram de base para o roteiro das entrevistas, é possível afirmar que os relatórios de planejamento da empresa orçavam, no início dos anos 2000, um enorme potencial de receitas que poderiam ser alcançadas por meio de uma operação massiva de antecipação de pagamentos dos estabelecimentos comerciais. É possível afirmar ainda, que a empresa X deparava-se, portanto, diante de um dilema: de um lado, conforme já discutido, estava diante de um cenário restrito para expansão de seu modelo de negócios no país, e de outro, registrava em seus relatórios de resultados as crescentes receitas obtidas pelos serviços de antecipação de pagamentos, emitindo para a matriz claros sinais de otimismo com esta linha de negócios. Foi nesse contexto que, no primeiro semestre de 2002, os gestores locais responsáveis pelos negócios da área de credenciamento discutiram com seus líderes regionais os rumos de uma estratégia de definiria um novo posicionamento da empresa com relação à sua política de antecipação de pagamentos. A este respeito, o responsável pela unidade de credenciamento no país que esteve presente nessas reuniões, identificado como gestor B, afirma que os relatórios de planejamento anual apontavam valores enormes de receitas de antecipação potencialmente realizáveis em função do volume de pagamentos futuros agendados para estabelecimentos. Para este gestor, o poder dessas cifras foi suficiente para que os líderes regionais, responsáveis pelos negócios da área credenciadora no país, recrudescessem suas expectativas com relação às receitas obtidas com as operações de antecipação de pagamentos. Ainda segundo a avaliação deste gestor, como resultado desta postura, a unidade de credenciamento local da empresa X recebeu a tarefa de desenvolver e implementar um plano de ação para que todos os clientes comerciais antecipassem continuamente seus créditos, ou seja, para que a política de antecipação de recebíveis se tornasse uma prática obrigatória para os estabelecimentos comerciais credenciados à empresa.

Por meio das respostas às questões apresentadas aos gestores selecionados para as entrevistas, é possível identificar na opinião de todos o objetivo que respaldou a adoção do posicionamento estratégico assumido pela empresa: a geração de resultados financeiros orientados gerencialmente para o curto prazo e focalizados no conceito transacional das operações.

De acordo com a visão do gestor E, responsável pela área de Marketing da unidade de credenciamento, essa ação de marketing redefiniu o posicionamento estratégico da empresa no segmento, na medida em que alterou o seu método de pagamento aos estabelecimentos credenciados. Na concepção deste gestor, a ação estratégica assumida pela empresa não se mostrou alinhada com qualquer iniciativa voltada à preservação do

relacionamento com parte significativa de sua base de clientes, pois a partir do momento que os sistemas operacionais da companhia foram reprogramados para antecipar todas as transações submetidas por meio dos cartões da bandeira X, não caberia mais ao cliente comercial solicitar a antecipação de seus créditos: os recursos seriam mandatória e automaticamente antecipados, mediante uma taxa de desconto fixada pela empresa, e seriam depositados na conta corrente do estabelecimento em até 48 horas após a realização da transação.

A nova sistemática de pagamentos atingiu, inicialmente, todos os estabelecimentos comerciais de pequeno e médio porte credenciados (*small e middle market*). Em seguida, segundo as informações dos gestores C e D, foi atribuída aos gestores de relacionamento com grandes contas a tarefa de negociar a adesão dessas contas ao recém-implementado sistema automático de pagamentos antecipados. Na prática, a empresa transformou o serviço de antecipação automática, anteriormente estruturado, em um novo modelo de pagamento. A partir dessa ação, pode-se dizer que o sistema de pagamentos da empresa foi acoplado ao sistema operacional de antecipação.

A respeito da adequação da nova estratégia de serviços às necessidades dos clientes comerciais, o gestor A, diretor financeiro da empresa X, pondera que a operação de antecipação de pagamento depende de circunstâncias que gerem nos estabelecimentos a necessidade de dispor de recursos imediatos. Segundo o executivo, essas circunstâncias vão desde necessidades de capital de giro no curto prazo até vantagens financeiras para pagamento antecipado a fornecedores. Ainda de acordo com a visão deste gestor, o estabelecimento iria realizar a antecipação de seus pagamentos sempre que os custos da transação fossem menores que os benefícios gerados pela operação, fato que, dadas as incertezas que interferem no cenário comercial, torna difícil transformá-la em um serviço recorrente ou padronizado e, muito menos, obrigatório. Portanto, com amparo nesta avaliação sobre a natureza do serviço de antecipação, é possível verificar que a estratégia assumida pela empresa, ao estabelecer a massificação do serviço de antecipação de pagamentos, mostrou-se pouco compatível com a principal característica deste tipo de serviço, que é a de ser realizado pontualmente, sob a demanda do estabelecimento comercial que necessita de recursos no curtíssimo prazo. Na visão deste entrevistado, o caráter deste serviço deveria ser de interação com o cliente e não de troca ou de transação como fenômeno principal.

Com base na natureza dos serviços na área de cartões de crédito, que envolvem um fluxo contínuo de influências recíprocas, é possível identificar uma ampla oportunidade de relacionamentos revestidos de valor no campo das interações entre o cliente e o prestador de

serviços. Neste contexto, Grönroos (2009) observa que, sob a ótica de gerenciamento de clientes em um contexto de serviços, o valor percebido pelo cliente deriva de um bem sucedido gerenciamento de recursos e orientado para o cliente relativamente ao sacrifício feito por ele, e não a partir de um conjunto pré-definido de características.

Portanto, a percepção do gestor A também encontra paralelo no pensamento de Grönroos (2009), para quem a criação de valor em relacionamentos *business-to-business* é mais orientada pelos processos de interação com o cliente. Segundo o autor, na lógica de negócios baseada em serviços, o papel do marketing é implementar processos de modo que os clientes percebam a geração de valor ao utilizar os processos de serviços, ou seja, é fazer com que os serviços sejam processos que apoiem a criação de valor dos clientes ao longo do tempo.

A visão de Grönroos (2009) sobre princípios de Marketing em contextos de utilização de serviços permite identificar que a empresa não focalizou um fator-chave no gerenciamento de serviços: o processo de interação com os clientes. Segundo o autor, os serviços são processos ou atividades e, embora possa haver trocas em algum momento, é o gerenciamento bem-sucedido de interações que possibilita as trocas, ou seja, sem interações de sucesso, não ocorrerão trocas contínuas.

A respeito do processo de interação e da natureza contínua dos serviços prestados na indústria de cartões, o entrevistado B, responsável pela área de credenciamento no país, avalia que a proximidade com os estabelecimentos sempre trouxe para perto das credenciadoras a oportunidade de realização de operações de antecipação. Entretanto, este executivo estima que a expansão dessas operações devesse ocorrer por meio da customização da oferta dos serviços ao perfil dos estabelecimentos, nos diversos segmentos de clientes comerciais credenciados à empresa. Desta forma, a melhor oferta possível para o serviço de antecipação sempre estaria ao alcance do estabelecimento no momento de sua interação com a empresa, em um processo de oferta mais consistente com a proposta de gerar benefícios aos clientes em seus processos de negócios ao longo do tempo.

A respeito da orientação gerencial que motivou a empresa a implementar a ação analisada neste estudo, tanto o diretor geral de finanças da empresa X, entrevistado A, quanto o gestor responsável pela unidade de credenciamento, gestor B, informaram que os líderes da organização decidiram pela ação tática da antecipação mandatória balizados, em grande medida, por um viés analítico que privilegiou os aspectos financeiro e transacional relacionados às oportunidades imediatas de aumento de receitas proporcionadas pela massificação das operações de antecipação de recebíveis, uma modalidade de negócios

rentável e altamente disputada pelos bancos e credenciadoras que operavam no segmento de cartões de crédito. O gestor A afirmou ainda que, em virtude da estratégia focalizar a geração de recursos no curto prazo, tanto os investimentos necessários à customização da oferta dos serviços de antecipação, quanto as iniciativas relacionadas à segmentação dos clientes, não foram realizados de forma determinante. Neste sentido, este entrevistado pondera que a empresa X, ao implementar seu projeto de antecipação massiva, perdeu a oportunidade de desenvolver interações munidas de valor, capazes de preservar o relacionamento duradouro que sustenta a fidelidade dos clientes. Segundo a visão deste líder, a ausência de investimentos em análises mercadológicas e infraestrutura restringiu a estratégia de antecipação massiva a uma linha de geração de receitas complementares, em oposição a uma estratégia de geração de valor capaz de fidelizar os clientes comerciais e sustentar uma linha de serviços que trouxesse receitas no longo prazo.

Tomando por base o depoimento do gestor de marketing da unidade de credenciamento da empresa X, identificado pela letra E no processo de entrevistas, pode-se verificar que a decisão dos executivos da matriz foi tática, isto é, baseou-se nos meios e recursos que a empresa dispunha para alcançar o seu objetivo de geração de receitas no curto prazo, que deveria ser atingido por meio da realização de operações de antecipação de pagamentos em larga escala para os clientes comerciais credenciados à empresa. De acordo com a opinião deste gestor, ao assumir esse posicionamento, delimitado por programa tático de curto prazo, a empresa aceitou os riscos e ameaças que a ação trazia para os negócios no longo prazo, sobretudo, por ignorar as estratégias voltadas para o relacionamento com os clientes. Segundo a avaliação deste gestor, o plano de ação da empresa impediu o desenvolvimento de iniciativas voltadas para o entendimento das necessidades dos clientes, necessárias à adequação da oferta deste serviço ao perfil dos clientes. O gestor complementa seu ponto de vista afirmando que a falta de um processo de identificação e criação de novos valores para os clientes distanciou a gerência do diálogo contínuo ao longo da relação empresa-cliente, abrindo espaço para ações pontuais e desvinculadas do processo de criação de vínculos com o cliente no longo prazo. Esta pode ser considerada, na visão deste gestor, a principal razão de insucesso do posicionamento assumido pela empresa, que se mostrou inadequado para suportar a geração de negócios da empresa no longo prazo, na medida em que enfraqueceu não só o vínculo com clientes comerciais, que deixaram de aceitar os cartões ao não reconhecerem valor no mecanismo de antecipação mandatória, como também com os consumidores, que, conseqüentemente, tiveram menos opções no comércio para a utilização de seus cartões, emitidos pela empresa. O gestor observa ainda que o posicionamento

assumido pela organização reduziu o valor percebido pelos clientes nos processos de utilização dos serviços da empresa.

Conforme já antecipado no referencial teórico, o valor percebido é a expectativa que o cliente tem de que um determinado serviço ou produto poderá satisfazer suas necessidades.

Embora exista na literatura sobre Marketing diversos pontos de vista sobre as dimensões de valor, benefícios e custos nos processos de interação entre empresas e clientes, serão aqui focalizados os fatores que geram valor ao serviço e benefícios aos clientes sob a ótica da experiência dos gestores envolvidos no projeto.

Um aspecto importante a destacar, relacionado ao potencial de geração de valor proporcionado aos clientes pelo serviço de antecipação de créditos, diz respeito ao custo. Segundo observação feita pelo gestor B, o processo de antecipar créditos implica na realização de uma operação financeira que realiza um desconto sobre o valor que seria pago ao estabelecimento em uma data futura. Por meio desta operação, os valores agendados para pagamento futuro aos estabelecimentos sofreriam um desconto para que pudessem ser pagos antecipadamente. O cálculo do desconto baseava-se nas taxas que referenciam o valor do dinheiro no tempo, ou seja, nas taxas de juros. Neste contexto, o gestor pondera que o serviço de antecipação de pagamentos de faturas de cartões de créditos gera um custo adicional para os estabelecimentos varejistas, fato que exigiria da empresa X processos de customização da oferta e adequação da proposta dos serviços aos diferentes perfis de clientes comerciais.

De acordo com a opinião do responsável pela unidade de credenciamento, a execução de ações focadas na personalização e adequação dos produtos e serviços às necessidades dos clientes encontrava-se prejudicada tanto pela falta de investimentos em processos flexíveis de captura de informações dos clientes quanto pela rígida política operacional da empresa, alinhada com diretrizes comerciais globais. Neste aspecto, este gestor pondera que a equipe local de administradores da unidade credenciadora não dispunha de ferramentas e nem de autonomia para atuar no desenvolvimento de iniciativas de customização, ou seja, de ações que, na época, poderiam nortear a adaptação da oferta dos serviços de antecipação ao perfil e às necessidades dos clientes. Na visão desse gestor, somente por meio da personalização da oferta os clientes poderiam usufruir dos benefícios propostos pela oferta das operações dessa natureza, a exemplo das práticas de relacionamento realizadas pelas empresas concorrentes e líderes no segmento, tais como:

- a) oferta dos serviços a preços competitivos (taxa de desconto pela antecipação);

b) oferta customizada ao perfil de negócios dos estabelecimentos comerciais (perfil tomador de recursos e/ou com necessidades diárias de capital de giro, tais como restaurantes e pequenos varejistas);

c) flexibilidade de negociação na oferta desses serviços para aqueles clientes com maior volume de negócios com a empresa e, ainda, o cumprimento das propostas de valor assumidas na oferta dos serviços, tais como agilidade e rapidez no atendimento das solicitações de operações de antecipação e confiabilidade no conjunto de recursos e processos operacionais da empresa.

Nos serviços dessa natureza, ou seja, operações financeiras de antecipação de recursos, as respostas do cliente são extremamente importantes para que a empresa tenha intimidade com o mercado e possa prever alterações de comportamento e adaptar-se a elas. Saliby (1997) afirma que ações não comprometidas com as respostas dos clientes distanciam a empresa do processo que leva à retenção e fidelização dos clientes.

As políticas de Marketing baseadas em ações de relacionamento podem ser consideradas como complementares aos conceitos do Marketing Transacional, baseados nos 4 P's (produto, preço, promoção e distribuição), que já discutiam aspectos como a segmentação de mercados com necessidades e características semelhantes e a busca por relacionamentos duradouros, muito embora o cliente não constituísse o foco do desenvolvimento das estratégias.

As iniciativas gerenciais focadas pelo Marketing de Relacionamento enfatizam a importância da manutenção dos clientes na arena de negócios contemporânea em que as empresas operam. Vavra (1993) afirma que essa mudança de foco baseado em conquista para o foco baseado em retenção dos clientes se baseia no fato de que muitas empresas constataram que os investimentos necessários para conquistar novos clientes são, em geral, maiores que os recursos necessários para manter a base atual de clientes. Segundo o autor, o desenvolvimento de ações orientadas para o relacionamento com os clientes exige das empresas grande esforço e investimento, pois é preciso adaptar a organização à recepção, armazenamento e disseminação das informações dos clientes; desenvolver meios de adaptar a oferta às necessidades dos clientes; e, mais importante, modificar o foco da empresa, transformando-a em uma organização voltada para o cliente.

Conforme se verificou neste estudo, a orientação gerencial seguida pela empresa X e as razões de insucesso do seu plano tático relacionam-se, especialmente, com:

- a)** o modelo de negócios da empresa, engessado pelas rígidas políticas globais da companhia;
- b)** a falta de autonomia dos gestores locais para alinhar os negócios da empresa às condições de concorrência e ao ambiente de negócios do mercado local;
- c)** a falta de investimentos em processos flexíveis de captura de informações dos clientes, capazes de incentivar a execução de ações focadas na criação de valor por meio da personalização e adequação da oferta de serviços às necessidades dos clientes;
- d)** objetivos de rentabilidade baseados em transações pontuais com a totalidade de clientes e orientados por metas de curto prazo, em oposição a iniciativas de rentabilidade conquistada a partir do conjunto de transações com cada cliente individual, alinhadas com diretrizes de retenção dos clientes.

Em março de 2006, as operações da empresa X foram adquiridas por uma das maiores instituições financeiras do país. A partir de então, os negócios da empresa na área de cartões de crédito e atividades correlatas foram assumidos por um dos maiores bancos brasileiros.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista o alcance dos objetivos propostos para este estudo, foram aqui apresentados o referencial teórico sobre estratégias de Marketing, os conceitos comerciais e operacionais do segmento de cartões de crédito e a análise das informações obtidas junto aos entrevistados com visão estratégica da empresa estudada e do segmento em que a organização atuava, a fim de identificar os aspectos que orientaram os gestores a definir o posicionamento assumido pela empresa X e as razões do insucesso de seu plano de ação.

De acordo com os conceitos levantados pelo referencial teórico e pelos especialistas apontados neste estudo, é possível verificar que os negócios da unidade de credenciamento da empresa X foram reposicionados de forma inadequada por meio da implementação de um plano tático que não foi orientado a partir dos conceitos do Marketing de Relacionamento.

As informações obtidas permitem observar que a empresa não realizou um planejamento estratégico para estruturar processos e ações de Marketing focalizadas no relacionamento com os seus clientes comerciais. Com a implantação da política massiva de antecipação de pagamentos, o número de estabelecimentos ativos credenciados à empresa caiu quase 10%, comparando-se dezembro de 2003 e dezembro de 2002, conforme aponta o relatório gerencial da empresa (Anexo A).

A revisão teórica deixou clara a distinção entre estratégias de Marketing de Relacionamento, focadas em prospecção e fidelização de clientes, e as ações táticas de Marketing Transacional, focadas nos 4P's de McCarthy (1976). Também ficou evidente que o Marketing de Relacionamento preocupa-se em identificar o que agrega valor à oferta de um bem ou serviço, neste caso, o serviço dos cartões de crédito, conforme posicionamentos de Goldstein e Toletto (2001), Vavra (1993), Gordon (1998), Gummesson (2005) e Grönroos (2009). Ficou esclarecido que ações gerenciais desvinculadas dessa preocupação, não tem o perfil preconizado pelo Marketing de Relacionamento, constituindo apenas o que já foi dito: **ações gerenciais táticas**, assim como se conclui ter sido a ação assumida pela empresa X com sua política de antecipação massiva dos recebíveis dos estabelecimentos comerciais. Não considerando o que constituía valor para os clientes comerciais que deveriam ser seus parceiros, optou por uma ação que, na ótica de seus clientes comerciais, não gerava benefícios que pudessem ser reconhecidos como valor aos negócios dos estabelecimentos comerciais. A inadequação da ação ficou patente pela perda de 8.000 estabelecimentos comerciais, comparando-se dezembro de 2003 com o mesmo mês de 2002 (Anexo A).

Não só no campo da pesquisa documental a inadequação da estratégia foi detectada, pois surgiu também no confronto de dois pontos: a visão da teoria sobre estratégias de Marketing de Relacionamento em oposição à realidade observada na empresa X a partir das informações colhidas em campo no processo de entrevistas com os profissionais que atuaram em posições de liderança na organização em estudo. Percebeu-se que não existe relação entre os dois pontos e que, portanto, o plano tático assumido pela empresa deveu sua orientação a fatores estruturais e circunstanciais, como: a) o modelo de negócios da organização; b) as diretrizes gerenciais globais que não ofereciam autonomia aos gestores locais; c) a falta de investimentos em processos e sistemas de informações flexíveis que pudessem adequar a oferta de serviços às características do mercado local e d) à existência de oportunidade de realização de receitas no curto prazo no segmento das operações financeiras de antecipação de recebíveis.

A partir da análise das respostas dos entrevistados às perguntas que foram estruturadas (Apêndice A) para buscar as informações necessárias à análise do problema de pesquisa, foi possível identificar não só os condicionantes gerenciais e circunstanciais que orientaram a adoção da estratégia adotada pela empresa, como, também, as razões do insucesso dessa iniciativa.

Conforme observado por Crescitelli (2003), os conceitos do Marketing Transacional convergem para uma abordagem focada na visão de curto prazo e na oferta massificada, aspectos que limitam seu alcance num contexto em que as empresas competem em mercados amadurecidos e com características diferentes daquelas vivenciadas no passado. Grönroos (1997) também aponta falhas na implementação de ações táticas de marketing baseadas na teoria do Marketing Transacional, na qual a empresa adota uma atitude ativa e o cliente, uma passiva. Os autores observam que somente a partir dos conceitos apresentados pelo Marketing de Relacionamento surgem ações de marketing voltadas para customização de produtos e serviços, com ênfase no gerenciamento de processos e no gerenciamento do relacionamento como forma de sustentar os negócios em longo prazo.

Conforme já destacado anteriormente, Cobra (1993) afirma que o gerenciamento do relacionamento com os clientes é a diretriz para ações voltadas para diferenciação de produtos e serviços nos mercados contemporâneos. Segundo o autor, o relacionamento deve ser assentado sobre uma gama de bons serviços que vão ao encontro das expectativas dos clientes, ampliando os horizontes para realização de novos negócios. Para o autor, o serviço ao cliente constitui um diferencial que projeta a imagem da empresa.

Cobra (1993) assevera ainda que quando uma empresa aprende a olhar pelos olhos de seus clientes, ela alcança meios para customizar seus produtos ou serviços. Diante dos conceitos levantados pelo referencial teórico e dos resultados da pesquisa junto aos especialistas apontados neste estudo, conclui-se que a empresa deveria ter buscado identificar os benefícios esperados por seus clientes a fim de gerar uma oferta de serviços capaz de agregar valor aos negócios dos estabelecimentos comerciais, um dos *stakeholders* com os quais as empresas do setor se relacionam.

O levantamento teórico sobre estratégias de Marketing permitiu observar que o posicionamento definido pela empresa tomou direção contrária daquela indicada pelas diretrizes de Marketing levantadas no referencial teórico, distanciando a filosofia da empresa das práticas gerenciais propostas, principalmente, pelos conceitos de Marketing de Relacionamento.

Dessa forma, conclui-se que este estudo foi capaz de apresentar um confronto da teoria-prática a partir da análise de um caso real de definição de uma ação de marketing no setor de cartões de crédito, importante ramo de negócios para o setor de serviços.

Algumas limitações devem, no entanto, ser apontadas. Embora tenham sido selecionados entrevistados com visão estratégica a respeito dos negócios da empresa e do segmento em que a companhia atuava, as entrevistas contemplaram apenas cinco gestores da organização. Além disso, é preciso salientar a subjetividade da análise realizada, inerente à pesquisa exploratória. Embora tenha sido dedicada atenção especial aos procedimentos de entrevista e análise das informações, é improvável a total eliminação de crenças pessoais que possam determinar algum nível de subjetividade na análise do caso estudado.

Como recomendação para estudos futuros, sugere-se analisar quais enfoques de estratégias de Marketing de Relacionamento poderiam ser mais adequados às ações de retenção e fidelização de clientes comerciais no segmento de cartões de crédito, tornando os estudos analíticos no campo das estratégias de marketing bastante úteis para que gestores de empresas identifiquem a importância de tais conceitos no desenvolvimento de serviços ou produtos nesta área de negócios. Outra linha de estudos poderia ter um perfil mais sistêmico, envolvendo a análise dos demais *players* do setor de cartões de crédito.

## REFERÊNCIAS

- ALDERSON, W. Analytical framework for Marketing. In: CONFERENCE of Marketing Teacher from Far Western Estates. Berkeley. University of California, 1958.
- ALVAREZ, F.J.S.M. **O modelo de gerência de contas especiais**: um estudo exploratório em instituições financeiras no Brasil. 2004. 228f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade FEA – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.
- ANTUNES, J.; RITA, P. O Marketing relacional como novo paradigma. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**. Lisboa. Publicações INDEG-IUL, v.25, n.2, p. 36-46, abr./jun. 2008.
- BARRETO, I.F. **Avaliação de resultados de Marketing de relacionamento**. 2007. 200f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade FEA – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.
- BARTELS, R. Marketing Principles. **Journal of Marketing**. Helensburgh: Westburn Publishers Limited, v.9, n.2, p.151-157, 1944.
- BARTELS, R. Influences on the development of Marketing thought, 1900-1923. **Journal of Marketing**. Helensburgh: Westburn Publishers Limited, v.16, n.1, p.01-17, 1951.
- BASILE, M. I. **E o dinheiro virou plástico**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 2000.
- BERRY, L. Relationship Marketing of services: growing interest, emerging perspectives. **Journal of the Academy of Marketing Science**. Miami, v.23, n.4, p. 236-245, 1995.
- BREI, V. A.; ROSSI, C.A.V.; EVRARD, Y. As necessidades e os desejos na formação discursiva do Marketing – base consistente ou retórica legitimadora? **Cadernos EBRAPE**. Rio de Janeiro. Fundação Getúlio Vargas, v.5, n.4, p. 1-21, dez. 2007.
- BRODIE, R.J.; COVIELLO, N.E.; WINKLHOFER, H. Contemporary Marketing Practices research program: a review of the first decade. **The Journal of Business & Industrial Marketing**. Bingley. Emerald Group Publishing Limited, v.23, n.2, p.84-94, 2008.
- CAIGAWA, S.M.; TOLEDO, L.A.; ROCHA, T.J. Algumas considerações estratégicas sobre a utilização do Marketing de relacionamento pelas empresas: uma pesquisa exploratória junto a um banco brasileiro. In: SEMEAD – Seminários de Administração, 7º. São Paulo 10-11 ago. 2004. Universidade de São Paulo – FEA, 2004.

COBRA, M.; RANGEL, A. **Serviços ao cliente: uma estratégia competitiva**. São Paulo: Marcos Cobra, 1993.

CRESCITELLI, E. **Marketing de Relacionamento: um estudo sobre as relações entre vendedores varejistas e fabricantes de eletrodomésticos**. 2003. 200f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade FEA – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

DRUCKER, P. O melhor de Peter Drucker: obra completa. São Paulo: Nobel, 2002.

DRUCKER, P. Além da revolução da informação. **HSM Management**. São Paulo, a.3, v.18, p.48-55, jan./fev. 2000.

ETZNEL, M.J; WALKER, B.J; STANTON, W.J. **Marketing**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 2001.

FARAH, O.E.; PIZZINATTO, N.K (Org.). **Pesquisa pura e aplicada para Marketing: processos e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2012.

FULLERTON, R.A. How modern is modern Marketing? Marketing's evolution and the myth of the "production era". **Journal of Marketing**. Helensburgh: Westburn Publishers Limited, v.52, p.108-125, 1988.

GARRAFONI JUNIOR, A. et al. Customer Relationship Management (CRM) e foco no cliente. In: PIZZINATTO, N.K. (Org.). **Marketing focado na cadeia de clientes**. São Paulo: Atlas, 2005.

GOLDSTEIN, C.S; TOLEDO, G.L. Valor percebido: a ótica do cliente e a ótica do fornecedor. In: SEMEAD – Seminários de Administração, 5°. São Paulo, 27-28 jun. 2001. Universidade de São Paulo – FEA, 2001.

GONÇALVES, C. E. S.; GUIMARÃES, B. **Economia sem truques: o mundo a partir das escolhas de cada um**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

GORDON, I. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. São Paulo: Futura, 1998.

GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

GRÖNROOS, C. **Marketing: a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro, Campus, 1993.

GRÖNROOS, C. From Marketing mix to relationship Marketing: towards a paradigm shift in Marketing. **Management Decision Journal**. London, v.35, n.4, p.322-352, 1997.

GRÖNROOS, C. Quo Vadis Marketing? Toward relationship Marketing paradigm. **Journal of Marketing**. Helensburgh. Westburn Publishers Limited, v.10, p.347-360, 1994.

GROSS, D. **Forbes**: as maiores histórias do mundo dos negócios. São Paulo: Companhia das Letras, 1997.

GUMMESSON, E. **Qualitative methods in management research**. Thousand Oaks: Sage, 2000.

GUMMESSON, E. **Marketing de relacionamento total**. São Paulo: Bookman, 2005.

HOFFMAN, K.D.; BATESON, J.E.G. **Princípios de marketing de serviços**. São Paulo: Thomson, 2003.

KEITH, R.J. The Marketing revolution. **Journal of Marketing**. Helensburgh. Westburn Publishers Limited, v.24, n.3, p.35-38, 1960.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: a edição do milênio. São Paulo: Prentice Hall do Brasil, 2000.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1993.

KOTLER, P. A three part plan for upgrading your Marketing department for new challenges. **Strategy & Leadership Journal**. Bingley. Emerald Group Publishing Limited. v.32, n.5, p.4-9, 2004.

KOTLER, P. A generic concept of Marketing. In: BROWN, S.W; FISK, R.P. **Marketing theory: distinguished contributions**. New York: John Wiley & Sons, 1984.

KOTLER, P.; KELLER, K.L. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall do Brasil, 2006.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Principles of Marketing**. New Jersey: Prentice Hall of USA, 2001.

KRETZER, J.; MENEZES, E.A. A importância da visão baseada em recursos na explicação da vantagem competitiva. **Revista de Economia do Mackenzie**. São Paulo. Universidade Mackenzie, v.4, n.4, p. 63-87, 2006.

LEVITT, T. **Innovation in Marketing**. Nova York: Mc Graw-Hill of USA, 1962.

- LEVITT, T. **Imaginação de marketing**. São Paulo: Atlas, 1991.
- LOREY, V.A. **Aquisições estratégicas**: um estudo sobre o mercado de cartões de crédito. 2008. 103 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós Graduação em Administração de Empresas – PUC – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2008.
- LOUREIRO, O.I. Origens e evolução do Marketing: um estudo sobre as influências das correntes teóricas no ensino do Marketing no Brasil. In: SEMEAD – Seminários de Administração, 6°. São Paulo. 28-29 ago. 2008. Universidade de São Paulo – FEA, 2008.
- LOURENÇO, C.D.; PEREIRA, J.R. Relações de troca sob a ótica do marketing de relacionamento e da teoria da dádiva. In: ENCONTRO DA ANPAD, 31°. Rio de Janeiro, 22 - 26 Set. 2007.
- MALHOTRA, NK. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MATTAR, F.N. **Pesquisa de Marketing**: metodologia, planejamento. São Paulo: atlas, 1999.
- MATTOS, L.K. As mudanças organizacionais e seus gestores nas empresas na era da informação. 2002. 80f. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – Escola de Administração Pública e de Empresas – FGV – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2002.
- MCCARTHY, J.E. **Marketing básico**: uma visão gerencial. Rio de Janeiro: Zahar, 1976, Vol. I e II.
- MCKENNA, R. **Marketing de relacionamento**: estratégias bem sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- NIALL, K. et al. **The economics book**. London: Dorling Kindersley Limited, 2012.
- PIZZINATTO, N.K. et al. **Marketing focado na cadeia de clientes**. São Paulo: Atlas, 2005.
- PIZZINATTO, N.K. et al. Tendências estratégicas e o perfil do gestor. **Revista de Administração da UNIMEP**. Piracicaba. UNIMEP, v.8, n. 3, p. 239 – 255, jan./abr. 2010.
- PORTER, M.E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M.E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RAPP, S.; COLLINS, T. **A grande virada do marketing**. São Paulo: Futura, 1999.

ROCHA, A. **Empresas e clientes: um ensaio sobre valores e relacionamento no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2000.

ROCHA, T.; JUNQUEIRA, E. **American Express: o desafio de construir uma empresa com foco no cliente**. 17f. Estudo de caso. Central de Cases – Escola Superior de Propaganda e Marketing – ESPM – São Paulo, 2005.

ROCHA, T.; VELOSO, A. **A hora da recompensa**. São Paulo: Cobra Marketing, 1999.

SALIBY, P.E. O marketing de relacionamento: o novo marketing da nova era competitiva. **RAE**, São Paulo, v.4, n.3, p.6-12, 1997.

SAMARA, B.S.; BARROS, J.C. **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia**. São Paulo: Pearson Prentice Hall do Brasil, 2007.

SCARE, R.F. **A influência da estrutura organizacional na execução das atividades de marketing**. 2008. 261f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade FEA – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

SCHNEIDER, A. B. et al. Estratégia competitiva: Michael Porter 30 anos depois. **Revista de Administração**. Santa Maria. Universidade Federal de Santa Maria, v.2, n.2, p. 298-326, maio/ago. 2009.

SEVERINO, A.J. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 1993.

SHIRAIISHI, G.F. **Estratégias da empresa e estruturas de Marketing**. 2009. 280 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade FEA – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

TARGINO, L.T. **As práticas de marketing de relacionamento das empresas brasileiras: panorama e desempenho**. 2009. 109 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós Graduação em Administração de Empresas – PUC – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2009.

TARGINO, L.T.; URDAN, A.T.; CHAUVEL, M.A. As práticas de Marketing, entre transações e relacionamentos, de empresas no Brasil. **BBR – Brazilian Business Review**. Vitória. Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças – FUCAPE, v.10, n.2, abr./jun. 2013.

TELLES, R. A efetividade da matriz de amarração de Mazzon nas pesquisas em Administração. **Revista de Administração**, São Paulo v.36, n.4, p.64-72, out./dez. 2001.

TOLEDO, G.L. Marketing e relações públicas : um conceito tridimensional. In: ENANPAD, Encontro Nacional da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, 18º, ANPAD, Curitiba, set. 1994, p.145-157.

TREACY, M. WIERSEMA, F. Customer intimacy and other value disciplines. **Harvard Business Review**. Boston, v. 71, n.1, p.84-95, 1993.

VAVRA, T. G. **Marketing de relacionamento: aftermarketing**. São Paulo: Atlas, 1993.

WHITELEY, R.C. **A empresa totalmente voltada para o cliente: do planejamento à ação**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

WOODRUFF, R.B. Customer value: the next source for competitive advantage. **Journal of Academy of Marketing Science**, Greenvale, v. 25, n.2, p139-153, 1997.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

#### Referências na Web (*on line*)

ABECS (2014a). Números e indicadores de mercado. Disponível em: <http://www.abecs.org.br/indicadores-de-mercado>. Acessado em 21 Jan. 2014.

ABECS (2014b). Ranking Mercado de Cartões. Disponível em: <http://www.abecs.org.br/app/webroot/files/media/2/5/a/5e0000e5ed89f47dac5ff8a0da2c8.pdf>. Acessado em 21 jan. 2014.

ABECS (2014c). Pesquisas – Meios Eletrônicos de Pagamentos 2013. Disponível em: <http://www.abecs.org.br/app/webroot/files/media/7/6/0/b22af92330e3c5e830f69bee3e064.pdf>. Acessado em 21 jan. 2014.

ABECS (2014d). Estudos. Disponível em: <http://www.abecs.org.br/indicadores-estudos>. Acessado em 21 jan. 2014

ABECS (2014e). Documentos – Release: Resultados 2012 e Projeções 2013. Disponível em: <http://www.abecs.org.br/app/webroot/files/media/c/3/1/4c8c0345053d482e4213a51267b67.pdf>. Acessado em 21 jan. 2014.

ABECS (2014f). Pesquisas. Disponível em: <http://www.abecs.org.br/indicadores-pesquisas>. Acessado em 21 jan. 2014.

ABECS (2014g). Revista Panorama Abecs. 1ª edição. Disponível em: [http://www.abecs.org.br/revista/10/Revista\\_Abecs\\_10/index.html](http://www.abecs.org.br/revista/10/Revista_Abecs_10/index.html). Acessado em 21 jan. 2014.

ABECS (2014h). Revista Panorama Abecs. 2ª edição. Disponível em: [http://www.abecs.org.br/revista/11/Revista\\_Abecs\\_11/index.html](http://www.abecs.org.br/revista/11/Revista_Abecs_11/index.html). Acessado em 21 jan. 2014.

ABECS (2014i). Estabelecimentos. Disponível em: <http://www.abecs.org.br/estabelecimentos-faq>. Acessado em 21 jan. 2014.

ABECS (2014j). Notícias. Disponível em: <http://www.abecs.org.br/noticia/maquinas-de-dinheiro>. Acessado em 14 abr. 2014.

AMERICAN EXPRESS. Annual Report (2013). Disponível em: <http://ir.americanexpress.com/Cache/1001185312.PDF?Y=&O=PDF&D=&FID=1001185312&T=&IID=102700>. Acessado em 14 abr. 2014

BANCO CENTRAL DO BRASIL (2010). Relatório sobre a indústria de cartões de pagamentos. Disponível em: [http://www.bcb.gov.br/pt-br/search/Paginas/results.aspx?k=relatorio\\_sobre\\_a\\_industria\\_de\\_cartoes&r=language%3D"AQJwdAhsYW5ndWFnZQEgEk](http://www.bcb.gov.br/pt-br/search/Paginas/results.aspx?k=relatorio_sobre_a_industria_de_cartoes&r=language%3D). Acessado em 19 de fev. 2014.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (2012). Boletim do Banco Central – relatório anual. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/?id=BOLETIMANO&ano=2010>. Acessado em 25 jan. 2014.

CAPEX – Portal de Periódicos. Disponível em: <http://www.periodicos.capes.gov.br/>. Acessado em set./out./nov./dez./jan./fev. 2014.

CARDNEWS – ELAP. Disponível em: <http://www.cardnews.com.br/expediente.asp>. Acessado em 25 fev. 2014.

CIELO - credenciadora. Disponível em: <http://www.cielo.com.br/portal/home.html>. Acessado em 25 fev. 2014.

FEBRABAN – Federação Brasileira de Bancos Disponível em: <https://www.febraban.org.br/home.asp>. Acessado em 25 fev. 2014.

GNET credenciadora. Disponível em: <https://www.getnet.com.br/site/page-home>. Acessado em 28 fev. 2014

HIPERCARD credenciadora. Disponível em: <https://www.hipercard.com.br/pf/index.html>. Acessado em 28 fev. 2014.

IBRE – INSTITUTO BRASILEIRO DE ECONOMIA – FGV – Boletim Macroeconômico 2013. Disponível em: <http://portalibre.fgv.br/main.jsp?lumPageId=4028818B3BDE4A56013C071D12034B4B&contentId=8A7C82C54268EC3B014301FE4A567A76>. Acessado em 28 fev. 2014.

MARQUES, F. Cautela aumenta em operações de crédito. Valor Econômico, São Paulo, 28 ago. 2013. Caderno Finanças. Disponível em: <http://www.valor.com.br/financas/3249280/cautela-aumenta-em-credito-fumaca>. Acessado em: 16 abr. 2014.

MASTERCARD. Disponível em: <http://www.mastercard.com/br/consumidores/>. Acessado em 28 fev. 2014.

NORONHA, M. Documentos Abecs – Release: Resultados 2012 e Projeções 2013. Disponível em: <http://www.abecs.org.br/abecs-documentos>. Acessado em: 16 abr. 2014.

OSTA, R. O novo mercado brasileiro de cartões – ABECS 2010. Disponível em: [http://www.bcb.gov.br/pom/spb/seminarios/2010\\_SemInternCartoesPagamento/Arquivos/Abecs.pdf](http://www.bcb.gov.br/pom/spb/seminarios/2010_SemInternCartoesPagamento/Arquivos/Abecs.pdf). Acessado em 19 fev. 2014.

PILLIZZARO, R. Estudo sobre a indústria de cartões – CNDL 2010. Disponível em: [http://www.bcb.gov.br/pom/spb/seminarios/2010\\_SemInternCartoesPagamento/Arquivos/CNDL.pdf](http://www.bcb.gov.br/pom/spb/seminarios/2010_SemInternCartoesPagamento/Arquivos/CNDL.pdf). Acessado em 19 fev. 2014.

REDE – credenciadora. Disponível em: <<http://www.userede.com.br/pt-BR/Paginas/default.aspx>>. Acessado em 28 fev. 2014.

SADDI, J. Cartões de Crédito. Valor Econômico, São Paulo, 22 abr. 2013. Caderno Opinião. Disponível em: <http://www.valor.com.br/opiniaio/3094892/cartoes-de-credito>. Acessado em 16 abr. 2014.

SCIELO – Cientific Eletronic Library Online. Disponível em: <<http://www.scielo.org/php/index.php>>. Acessado em set./out. /nov ./ dez . 2013; jan./fev./mar. 2014.

VISA. Disponível em: <<https://www.visa.com.br/go/home.aspx>>. Acessado em 28 fev. 2014.

## APÊNDICES

### Apêndice A – Questões do roteiro de entrevistas

Questões
<p>1) A estrutura de poder decisório da empresa na época permitia aos gestores globais ter a necessária compreensão das características do mercado local para o desenvolvimento e implantação de estratégias como esta?</p> <p>2) Foi identificada alguma oportunidade ou ameaça no cenário competitivo em que a empresa operava que tivesse gerado a ideia e/ou necessidade da estratégia assumida pela empresa?</p> <p>3) Em sua opinião, com que objetivos a estratégia foi concebida?</p> <p>4) Havia orientação gerencial direcionada para a necessidade de geração de receitas adicionais, ou para geração de novas oportunidades de negócios no curto prazo na área de Serviços a Estabelecimentos (área credenciadora)?</p> <p>5) Em sua opinião, o ambiente de negócios (cenário competitivo) em que a empresa estava inserida era favorável ao desenvolvimento de estratégias que significassem uma mudança na política de pagamentos aos estabelecimentos credenciados como a que foi praticada?</p> <p>6) A estratégia de posicionamento implementada (recebimento antecipado), em sua opinião, representava o atendimento às necessidades gerenciais da empresa ou também se pode dizer que foi adotada como uma forma de geração de valor aos negócios dos estabelecimentos comerciais credenciados?</p> <p>7) Houve alguma pesquisa formal para customização da estratégia (pagamento antecipado) às necessidades dos estabelecimentos comerciais no que se refere ao pagamento de suas vendas?</p> <p>8) Tendo em vista que a estratégia alterava a política de pagamento aos estabelecimentos comerciais, e, por conseguinte, poderia afetar o nível de aceitação dos cartões de crédito da empresa nestes estabelecimentos, houve durante o planejamento desta estratégia alguma pesquisa para mapear as necessidades de alinhamento do produto às necessidades de convergência de negócios entre as áreas de emissão de cartões e de credenciamento de estabelecimentos (Serviços a Estabelecimentos)?</p> <p>9) Houve alguma iniciativa para estimar os impactos nos negócios e, por conseguinte, no relacionamento de longo prazo entre a empresa e os estabelecimentos comerciais credenciados caso a estratégia implementada ocasionasse perda destes clientes comerciais?</p> <p>10) Houve alguma ação para que os funcionários de todas as áreas (operações, tecnologia, finanças, Marketing, vendas e suporte ao cliente) se comprometessem com a implementação desta estratégia?</p> <p>11) Em sua opinião, esta estratégia (de pagamento antecipado) pode ser considerada uma estratégia de Marketing alinhada com uma filosofia de relacionamento de longo prazo e fidelização dos estabelecimentos comerciais?</p> <p>12) Em sua opinião, como gestor, sentiu-se com liberdade de ação ou faria algo diferente, caso não houvesse limitações gerenciais?</p>

## ANEXOS

## Anexo A – Relatório Gerencial da Área de Planejamento da Empresa X

## Estabelecimentos Credenciados e Ativos

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
<b>Estabelecimentos Ativos - 2002</b>	86.817	81.227	80.505	80.952	81.985	80.390	82.774	81.219	79.171	82.228	81.449	85.000
<b>Estabelecimentos Ativos - 2003</b>	81.000	79.800	78.896	79.240	80.143	78.500	78.571	77.738	75.800	77.000	75.236	77.000
<b>Variação % (2003 X 2002)</b>	-6,70%	-1,76%	-2,00%	-2,11%	-2,25%	-2,35%	-5,08%	-4,29%	-4,26%	-6,36%	-7,63%	-9,41%

Fonte: Relatório interno da área de planejamento da empresa X, arquivado pelo autor.