

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

PUC-SP

Vilma Ataíde Lorey

Aquisições Estratégicas:

Um Estudo Sobre o Mercado de Cartões de Crédito

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

São Paulo – SP

2008

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

PUC-SP

Vilma Ataíde Lorey

Aquisições Estratégicas:

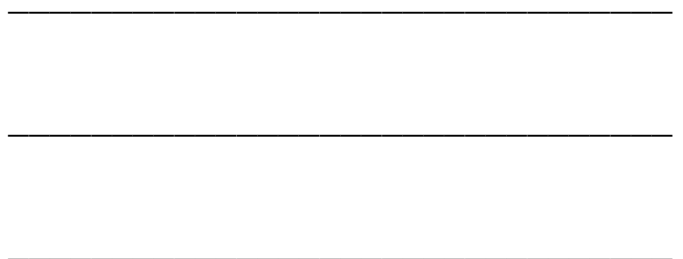
Um Estudo Sobre o Mercado de Cartões de Crédito

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Dissertação apresentada à Banca Examinadora como exigência parcial para obtenção do título de MESTRE em Administração: Administração e Planejamento pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo: sob a orientação do Professor Doutor Belmiro do Nascimento João.

São Paulo – SP

2008



Agradecimento

Agradeço, em primeiro lugar, ao meu orientador Belmiro João, por ter acreditado em mim, compartilhado seus conhecimentos, tendo disponibilizado seu tempo e trabalhado comigo, lendo e relendo esse estudo.

Agradeço aos professores que, desde a graduação, me ajudam, me ensinam e me incentivam na vida acadêmica.

Agradeço ao Prof. Serralfo e ao Prof. Moacir por terem participado desse processo e por fazerem parte da minha banca, contribuindo muito para meu desenvolvimento.

Agradeço a todos os amigos que entenderam minha ausência nesses dois anos e, mesmo assim, torceram por mim, sempre.

Agradeço a minha família e especialmente à Juliana e Luiza por perdoar minha distância nos últimos tempos.

Agradeço ao Ronney, que sempre esteve comigo e que me ajudou durante todo processo de execução da dissertação.

Dedicatória

Dedico aos meus pais e ao Ronney, por terem sempre me incentivado a fazer o que acreditava e por terem me dado todo amor e apoio.

RESUMO

A dinâmica do mundo dos negócios na atualidade fez com que as estratégias organizacionais se adaptassem a um movimento complexo marcado pela globalização, competitividade, dinamismo e incertezas. Neste contexto, as organizações precisam buscar alternativas sustentáveis para se manterem no mercado. Entre essas alternativas, há uma preocupação acentuada na implantação de modelos de administração estratégica voltados para o posicionamento de marca, formação de parcerias e alianças estratégicas, processos de fusões e aquisições para se fortalecer junto a um mercado onde já possui atividades ou iniciar atuações em mercados desconhecidos. Ao analisar as tendências da economia, o setor financeiro ganha destaque devido ao aumento do crédito, aquecimento da economia, abertura de novos mercados, facilidades de comunicação e trocas de informações globais. Considerando as transformações ocorridas no mercado de cartão de crédito, a substituição do cheque pelo cartão continua crescendo. A tendência de substituição do cheque pelo cartão vai se manter nos próximos anos, uma vez que o dinheiro de plástico está cada vez mais popular. Com base nesse cenário o objetivo dessa dissertação de mestrado foi verificar como o processo de aquisição influencia as transformações no mercado de cartão de crédito e fortalece o posicionamento dos bancos nesse setor. Para alcançar esse objetivo, a metodologia de pesquisa utilizada foi um estudo de caso de um processo de fusão e aquisição ocorrido entre dois bancos para gerenciamento de emissão de cartão de créditos. Foram realizadas entrevistas não-estruturadas junto a atores que participaram de todas as fases do processo de fusão e aquisição. Os principais resultados desse trabalho foram: a confirmação do objetivo geral de que as fusões e aquisições que ocorreram nos últimos anos fortaleceram o posicionamento dos bancos. No estudo de caso a estratégia de comprar *market share* no segmento *premium* foi alcançada além de ter acesso a recursos qualificados e a novas tecnologias.

Palavras chaves: administração estratégica, posicionamento de marca, fusão e aquisição, cartões de crédito

ABSTRACT

The dynamics of the business world today have caused organizational strategies to adjust to a complex movement marked by globalization, competitiveness and uncertainties. In this context, organizations must seek sustainable alternatives to compete in the market. Among these alternatives, there is a much concern in the implementation of business models focused on strategic brand positioning, partnerships and strategic alliances, and mergers and acquisitions processes, which are used to strengthen the organization in a market in which it already acts or to help enter new markets. In examining the trends of the economy, the financial sector gained prominence due to the increase of credit, heating of the economy, opening of new markets, facilities for communication and information exchange globally. Within the credit card market, the trend of replacing checks with credit cards continues to grow and will remain in the coming years, as plastic money is increasingly more and more popular. Based on this scenario, the goal of this dissertation is to verify as the acquisition process influences the changes in the credit card market and strengthens the position of banks in this industry. To achieve this objective, the research methodology used was a case study of a merger and acquisition process which occurred between two banks that manage credit card issuing. We performed non-structured interviews with the key players who participated in all stages of the process of merger and acquisition. The main conclusion of this work is the confirmation that mergers and acquisitions strengthen the competitive positioning of the banks, which is of course, the primary objective. In the case study, the strategy of buying market share in the premium segment was achieved, in addition to having access to skilled resources and new technologies.

Keywords: Strategic management, branding positioning, merger & acquisition, credit card

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO.....	01
CAPÍTULO 2: Revisão Teórica.....	13
2.1. Alianças e Aquisições Estratégicas.....	13
2.2. Administração Estratégica.....	16
2.3. Posicionamento Estratégico da Marca.....	20
<i>2.3.1. O processo de valoração de uma marca.....</i>	<i>26</i>
2.4. Gerenciamento Estratégico da Marca.....	29
2.5. Alianças e Parcerias Estratégicas.....	32
<i>2.5.1. Objetivos das Alianças Estratégicas.....</i>	<i>36</i>
<i>2.5.2. Implantação das Alianças Estratégicas.....</i>	<i>37</i>
2.6. Fusões e Aquisições.....	40
CAPÍTULO 3: CARTÃO DE CRÉDITOS.....	48
3.1. Estrutura de negócio.....	48
<i>3.1.1. Bandeiras.....</i>	<i>49</i>
<i>3.1.2. Emissores.....</i>	<i>50</i>
<i>3.1.3. Adquirentes.....</i>	<i>51</i>
<i>3.1.4. Processadoras.....</i>	<i>52</i>
<i>3.1.5. Fidelização.....</i>	<i>53</i>
<i>3.1.6. Cartão CO-BRAND.....</i>	<i>54</i>

3.1.7. <i>Cartão Private Label</i>	55
3.2. Mercado do cartão de crédito no Brasil	56
3.2.1. <i>Participantes do Mercado de Cartão de Crédito no Brasil</i>	57
3.2.1.1. Redecard.....	57
3.2.1.2. Visanet.....	58
3.2.1.3. American Express.....	58
3.2.2. <i>Principais Bandeiras</i>	59
3.2.2.1. Visa.....	59
3.2.2.2. Mastercard.....	59
3.2.2.3. American Express.....	60
3.2.2.4. Diners Club.....	60
3.2.3. <i>Bancos Emissores</i>	61
3.2.3.1. Itaú.....	61
3.2.3.2. Unibanco.....	62
3.2.3.3. Bradesco.....	63
3.2.3.4. Banco do Brasil.....	64
CAPITULO 4. METODOLOGIA	66
4.1. Procedimento de Campo	67
4.2. Desenvolvimento do Protocolo	68
4.2.1. <i>Visão geral do estudo</i>	69

4.2.2. Procedimento de Campo.....	70
4.2.3. Relatório para a pesquisa.....	71
5. ESTUDO DE CASO.....	73
5.1. A Consolidação do Setor de Cartão de Crédito.....	73
5.2. As Fusões e Aquisições do Setor.....	76
5.3. A estratégia de marca e posicionamento do “Banco X”	77
5.4. Diferenciação em serviços no “Banco X”	81
5.5. O estudo do “Banco Y”	82
5.6. Processo de aquisição do “Banco X” pelo “Banco Y”.....	85
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	91
REFERÊNCIAS.....	96

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Principais Emissores de Cartão de Crédito.....	61
Tabela 2: Itaú: indicadores anuais do segmento de cartões de crédito.....	62
Tabela 3: Bradesco: indicadores do segmento de cartões (milhões R\$).....	64
Tabela 4: Visão geral do estudo.....	69
Tabela 5: Atores envolvidos – A1.....	70
Tabela 6: Atores envolvidos – A2.....	70
Tabela 7: Atores envolvidos – A3.....	71
Tabela 8: Atores envolvidos – A4.....	71
Tabela 9: Atores envolvidos – A5.....	71
Tabela 10: Uso dos instrumentos de pagamento (Em milhões de transações)....	75

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Fusão e aquisições anunciadas no mundo.....	41
Gráfico 2: Bradesco: faturamento dos cartões.....	65
Gráfico 3: Evolução do valor das transações por tipo de cartão (Em R\$ bilhões).74	

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Ambição como combinação de duas perspectivas.....	19
Figura 2: Segmentos de gerenciamento estratégico.....	31
Figura 3: Dinâmica do Negócio de Cartão de Crédito.....	56

CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO

Novos paradigmas são caminhos alternativos, diferentes daqueles que estão em vigência na sociedade. Assim como sempre foram importantes ao longo da história da humanidade para transformar a sociedade, eles são necessários agora para rever os velhos paradigmas que têm gerado, neste período, mais conflitos do que propriamente soluções.

Para isso ocorrer são necessárias mudanças na maneira de ver, de pensar, de agir e de aceitar novas perspectivas, nas quais a visão do mundo deve ser mais abrangente, principalmente para compreender o papel de cada um nesse processo de transformação.

Hoje, falar-se em excelência empresarial significa lidar com a busca de competência e dinamismo, numa época imposta pelos conceitos de globalização, qualidade, produtividade, inovação, flexibilidade e agilidade. Uma das alternativas para se chegar a essa nova forma de gestão para se alcançar o que está sendo procurado pelo mercado são as alianças e aquisições estratégicas.

Nos últimos anos, as fusões e aquisições passaram a ser pontos críticos para o sucesso de muitas empresas, sendo mais importante para o *market capitalization*. Comprar (aquisição) é a forma mais rápida de se ganhar participação de mercado, de se posicionar, expandir e solidificar um negócio no mundo cada vez mais competitivo. Outras alternativas como o crescimento orgânico não traz resultados de curto prazo. O maior desafio, no entanto em uma aquisição, é encontrar empresas com culturas compatíveis para buscar competitividade e expandir sua base de clientes.

Segundo Morgan (1996, p. 49), a visão de sistema aberto sugeriu que se deveria sempre efetuar o processo de organização tendo em mente o ambiente. Dessa forma, bastante atenção tem sido dada à compreensão da atividade ambiental imediata, definida pelas interações organizacionais diretas. Tudo isto tem implicações fundamentais para a prática organizacional, ressaltando a importância de se ter a capacidade de pesquisar e sentir mudanças não só nas tarefas, mas também no contexto ambiental, de se ter a capacidade de ligar e de administrar os

limites críticos e áreas de interdependência, além de ser capaz de desenvolver respostas estratégicas apropriadas. Muito do difundido interesse na estratégia organizacional é um produto da percepção de que as organizações devem ser sensíveis ao mundo que as rodeia.

Nesse contexto as corporações extrapolam seus espaços de atuações e tornam-se organizações internacionais. Para Braga (1993) o que acontece é que as corporações transnacionais, incluindo naturalmente as organizações bancárias, movimentam seus recursos, desenvolvem suas alianças estratégicas, agilizam suas redes e seus circuitos informáticos e realizam suas aplicações, por si e por suas agências, de modo independente ou mesmo com total desconhecimento dos governos nacionais. É necessário que tomem conhecimento dos movimentos transnacionais de capitais, ainda que nesses casos pouco ou nada possam fazer. As transnacionais organizam-se e dispersam-se pelo mundo segundo planejamentos próprios, com geo economias independentes, avaliações econômicas, políticas, sociais e culturais que muitas vezes contemplam muito pouco as fronteiras nacionais ou os coloridos dos regimes políticos nacionais.

No mercado brasileiro processos de aquisições são uma alternativa tanto para a entrada de empresas internacionais no mercado nacional quanto para o fortalecimento das organizações em um contexto bastante competitivo, principalmente relacionado ao mercado financeiro.

É importante compreender que, mais do que nunca, no capitalismo contemporâneo, as finanças ditam o ritmo da economia e, nesse sentido, podemos considerar que há uma dominância financeira na dinâmica econômica, já que as organizações financeiras assumem um papel importante nesse contexto. Assim, compreende-se que as mudanças nas finanças têm constituído uma dinâmica internacionalizada, calçada numa verdadeira macroestrutura financeira, de âmbito transnacional: a dominância financeira – a financeirização – é expressão geral das formas contemporâneas de definir, gerir e realizar riqueza no capitalismo. Por dominância financeira apreende-se, inclusive conceitualmente, o fato de que todas as corporações têm em suas aplicações financeiras um elemento central do processo de acumulação global de riqueza.

Dentro desse contexto de internacionalização do capital, para Silva (1994, p.1), a conjuntura enfrentada pelas organizações parece demonstrar um quadro adverso para encarar os desafios: escassez de recursos financeiros; dificuldade de diálogos com os fornecedores; insatisfação de funcionários; acirramento de disputas por mercados que, somados às exigências para manterem-se competitivas, dá uma perspectiva desalentadora às organizações que pretendem ser excelentes. Por outro lado, existem empresas que parecem ser sinônimas de liderança, competitividade, exemplos de lucratividade, qualificação técnica, padrões de qualidade e de preservação de tecnologia. Parecem ainda ter estabelecido diálogo e interação entre a empresa, seus clientes e fornecedores, nos quais estão embutidos conceitos de aliança e parcerias como um dos caminhos para a organização que pretende ser competitiva.

Segundo Gulati (1998), o principal foco da pesquisa sobre alianças tem sido perguntar o *porquê*, ou seja, entender as razões que levam algumas empresas a buscar alianças, estruturá-las de determinadas formas, mudando e gerenciando-as, e os benefícios buscados por elas. Um dos problemas com os *porquês* é que as respostas são inclinadas sobre as causas ou questões funcionais (GRANOVETTER, 1994). Mais importante é que isto leva a evitar a questão *como*, focada em algumas condições em que resultados sobre certos comportamentos e desempenhos são iguais (OLIVER, 1990). Este documento posiciona o *como* numa questão para alianças, e traz a importância do conjunto de condições que derivam da rede social em que as empresas são posicionadas, de forma que influenciem seus comportamentos e desempenhos relacionados a essas alianças. Isto demonstra como a rede social pode ser influenciada na criação e no sucesso das alianças, e mostra como a perspectiva informada pela estrutura da empresa pode prover idéias importantes em alguns dos problemas correntes nas alianças estratégicas¹.

¹ The primary focus of research on alliances has been to ask the “why” question, which focuses on understanding some of the reasons firms enter alliances, structure them in certain ways, manage and change them, and the performance benefits sought from them. One of the problems with an orientation toward “why” questions is that they are syntactically inclined to teleological or functional answers (Granovetter, 1994). More important, this leads to an avoidance of the “how” question, which focus on some of the conditions under which certain behavior and performance outcomes are likely (Oliver, 1990). This paper poses the “how” question for alliances and highlights an important set of conditions deriving from the social network in which firms come to be placed that influences their behavior and performance related to alliances. It demonstrates how social networks can be influential in the creation and success of alliances and shows how a perspective informed by the structural

As alianças são ferramentas importantes para construir a vantagem competitiva segundo Lewis (1997, p.19). Para ele, as alianças criam mais valor do que transações de mercado e exigem esforços das empresas envolvidas para atingir esse resultado.

Segundo Noletto (2000), em uma realidade cada vez mais competitiva, é preciso somar forças e evitar o paralelismo e a superposição de iniciativas, sendo necessário somar esforços para que possam juntos construir novos desafios e atingir os objetivos.

Entre as estratégias consideradas quando se pensa em alianças estratégicas, as fusões e aquisições aparecem como um movimento bastante presente no mercado atual. Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2005a), fusão é uma estratégia pela qual duas organizações concordam em integrar operações em base co-igual, pelo fato de terem recursos e capacidades que, juntas, podem criar uma vantagem competitiva mais forte. Já aquisição é uma estratégia na qual uma firma compra uma participação de controle ou 100% de uma outra firma, a fim de utilizar uma competência essencial mais eficiente, tornando a firma adquirida um negócio subsidiário dentro de seu portfólio.

Dento dessa dinâmica os processos de alianças e aquisições são bastante indicados para auxiliar as organizações a sobreviverem no mercado financeiro. As organizações de cartões de crédito ganham destaque devido à dinâmica pela qual vem passando para aumentar sua inserção no mercado, marcado principalmente por aquisições ocorridas entre os anos de 2004 e 2007, como por exemplo, o Banco Bradesco adquiriu a American Express do Brasil e o Banco Itaú e Citibank a Credicard e mais recentemente o Santander compraram o ABN Real e passou a ser um dos sócios da Visanet, maior adquirente de estabelecimentos na América Latina. Esse movimento tem causado uma transformação no mercado de cartões de crédito, mudando enfoques e formas de posicionamento e gestão junto ao mercado nacional.

embeddedness of firms can provide important new insights into some of the key current issues on strategic alliances.(GULATI, 1998, p. 295)

Ao considerar o faturamento do mercado brasileiro de cartões de crédito em 2007, tem-se aproximadamente R\$ 183,1 bilhões, conforme pesquisa realizada por ABECS (2007). O total representa crescimento real de 17% em relação a 2006. Com esse resultado, o mercado registrou forte crescimento como nos últimos anos. Parte importante dessa expansão vem da vitalidade dos consumidores jovens, entre 18 e 29 anos, que valorizam a praticidade desse meio de pagamento e recorrem cada vez mais à sua utilização.

Para Lorange e Roos (1996, p.18) uma forma de caracterizar os motivos da aliança estratégica é examinar as posições estratégicas de cada sócio potencial em termos de duas dimensões. A primeira diz respeito à importância estratégica do negócio específico dentro do qual a aliança estratégica está sendo contemplada, e como ela se ajusta ao portfólio global de um determinado sócio. A segunda dimensão considera a posição relativa da empresa em seu negócio; se ela é líder ou mais uma seguidora. Como líder teria, tipicamente, maior participação de mercado, liderança em tecnologia ou qualidade superior. Assim, enfocaria uma aliança estratégica diferentemente do que se possuísse uma pequena participação e estivesse tentando melhorá-la.

Essas duas dimensões de posições estratégicas geram quatro motivos genéricos para o surgimento de alianças estratégicas, considerando ainda Lorange e Roos (1996):

Quando a estratégia da aliança for principal dentro do portfólio global da empresa mãe e esta desfrutar de uma liderança relativa nesse negócio, o motivo típico de entrar em alianças é defesa, que pode ser para assegurar fontes de matérias primas, ou produtos mais baratos. É o caso de empresas multinacionais se instalarem em países em desenvolvimento.

Quando o negócio ainda cai dentro da área principal do portfólio de uma empresa, mas ela é apenas uma seguidora de mercado, o motivo principal para a aliança estratégica é freqüentemente a aquisição, já que a empresa pode fortalecer sua posição competitiva no mercado.

Se a empresa for mais do que uma seguidora de mercado e se o negócio específico exercer papel relativamente periférico no portfólio da empresa mãe, o principal motivo para estratégias cooperativas é a reestruturação de negócios. A meta também pode ser na criação de força e valor para a empresa mãe.

Quando o negócio exerce papel relativamente periférico no portfólio global, mas onde a empresa é líder, a principal razão é a permanência. Aqui se pode decidir formar uma aliança estratégica para obter-se eficiência máxima fora da posição da empresa.

Noletto (2000, p.17) afirma que existem três forças significativas para criar um entorno propício ao surgimento de alianças estratégicas:

- A procura de capacidades à medida que os limites entre organizações se tornam indefinidos;
- Os recursos escassos e a intensificação da competição por espaço, além da crescente necessidade de intervenção na problemática social;
- A lacuna entre o que uma organização gostaria de realizar e o que, levado em conta a realidade de seus recursos próprios, pode realizar.

Ao perceber que há, de fato, uma lacuna entre aquilo que gostariam de fazer e o que concretamente podem fazer, as organizações perceberam que era necessário somar forças e descobrir formas de otimizar seus recursos, conhecimentos e potencialidades. E a melhor forma de fazê-lo era agregando esforços com organizações afins.

Por meio de parcerias e alianças estratégicas, as organizações podem desenvolver novas atividades, iniciar novos projetos, abrir frentes de atuação, fortalecer projetos em andamento, ampliar o leque de conhecimentos, captar recursos, economizar seus recursos humanos e materiais sem prejuízos do trabalho e aumentar a capacidade de intervenção. Por meio das alianças e parcerias uma organização pode superar suas lacunas e preencher espaços importantes onde não é tão forte.

Ainda segundo Noletto (2000), as principais características das alianças estratégicas são:

- Compromisso em longo prazo;
- Um elo baseado em participação e compartilhamento de capacidades, recursos e bens;
- Uma relação recíproca com uma estratégia compartilhada como ponto comum;
- Um detalhamento das ações conjuntas e dos projetos comuns;
- Cada parceiro preserva sua identidade e autonomia;
- A disposição de compartilhar e alavancar as possibilidades de cada parceiro envolvido.

Lorange e Roos (1996, p.29) concordam com essas características ao afirmar que, além de estar fundamentada em uma idéia de negócio viável e uma estratégia global realista, uma aliança estratégica deve basear-se em cooperação mútua entre as partes envolvidas. Esta é a condição *sine qua non* das alianças estratégicas. Este desafio está relacionado a assuntos como: que tipo de aliança é apropriado, quais os efeitos potenciais da sinergia, quais as vantagens competitivas de cada sócio e da aliança como entidade combinada, e assim por diante. As sócias devem ser mutuamente realistas em relação às vantagens e desvantagens potenciais, de modo que possam criar um clima de confiança e cooperação mútuas. Será natural que as partes protejam algumas de suas competências principais e, possivelmente, tenham pontos de vista diferentes sobre um conjunto diverso de assuntos, como: decidir que processo de planejamento e controle usar, que pessoas designar e como abordar os pontos potencialmente sensíveis do contrato. Porém, a confiança básica deve ser estabelecida e mantida desde o início.

Segundo Lewis (1997, p.305), dentro de cada empresa o alinhamento e a tomada de decisões é guiada, por uma combinação de autoridade, cultura e política. Uma aliança não exige uma autoridade única; cada empresa tem cultura exclusiva, e não existem processos políticos compartilhados. Ainda assim, uma aliança exige diretiva clara, alinhamento contínuo entre empresas, extensão contínua em cada um deles e decisões mutuamente construtivas. Estas decisões fazem os motivos

compartilhados e os entendimentos a respeito das tarefas a serem cumpridas absolutamente críticas para as alianças. Também necessárias para implantação e para construir confiança são as relações efetivas entre pessoas e uma atitude de apoio de suas organizações e gerentes.

Para uma aliança ter sucesso, os objetivos dos parceiros têm que ser traduzidos em expectativas específicas para pessoas e grupos que farão o trabalho e o desempenho têm que ser acompanhado contra estas expectativas. Os relacionamentos com os clientes principais devem ser incluídos nas revisões da alta administração, e o desempenho agregado do fornecedor ser parte de cada revisão operacional. Além disso, cada pessoa e equipe fazendo contribuições importantes para uma aliança deve ser medida contra seu desempenho (LEWIS, 1997, p. 309).

Contra-pondo-se um pouco à questão das alianças estratégicas, na literatura sobre gerenciamento estratégico tem-se a empresa como a posse de recursos e capacidades que devem configurar o investimento da empresa com suas competências distintas (ANDREWS, 1971; BARNEY, 1991; WERNERFELT, 1984). Esta perspectiva assume que a empresa pode usar a diversificação como meio para melhorar seus recursos e capacidades, para atingir vantagens competitivas e melhorar o desempenho de longo prazo (ANDREWS, 1971; DONALDSON e LORSCH, 1983; HAMEL e PRAHALAD, 1994; HASPELAGH e JEMISON, 1991; PORTER, 1985, 1996).

Dessa forma, as aquisições são um mecanismo utilizado para transferir recursos e capacidades de uma empresa para outra, e criar valor através da disseminação de recursos valiosos para vários negócios. Embora a empresa possa diversificar-se através do desenvolvimento interno de novas linhas de negócio, aquisição se tornou uma forma popular de diversificação (HASPELAGH e JEMISON, 1991)² (HITT *et al.*, 1999, p. 167 *tradução própria*).

² “The strategic management literature describes the firm as possessing resources and capabilities that should be configured to endow the firm with distinctive competencies (Andrews, 1987; Barney, 1991; Wernerfelt, 1984). Moreover, this perspective assumes that firms can use diversification as a vehicle to leverage their resources and capabilities to achieve competitive advantage and improve long-term performance (Andrews, 1987; Donaldson & Lorsch, 1983; Hamel & Prahalad, 1994; Haspeslagh & Jemison, 1991; Porter, 1987). Acquisitions are one mechanism that can be used by firms to transfer resources and capabilities from one firm to another, thereby creating value through

Dentro desse contexto as aquisições estratégicas aparecem como uma estratégia organizacional para o competitivo mercado de cartões de crédito, devido ao seu crescimento na economia globalizada e às facilidades que vêm proporcionando aos consumidores que precisam de agilidade e segurança nesse tipo de prestação de serviços.

Problema de pesquisa:

Ao considerar as transformações ocorridas no mercado de cartão de crédito, a substituição do cheque pelo cartão continua crescendo. Entre 2000 e 2005, o número de cheques compensados caiu 25,4%, enquanto o número de transações com cartão de crédito aumentou 118,8%. A tendência de substituição do cheque pelo cartão vai se manter nos próximos anos, uma vez que o dinheiro de plástico está cada vez mais popular. Em 2000, o número de transações com cheque foi de 2,63 bilhões; com cartões, atingiu 731 milhões de transações. Ao final de 2005, os dados eram de 1,96 bilhão de cheques compensados no ano para 1,59 bilhão de transações realizadas com cartão, segundo pesquisa realizada pela Credicard (2007).

A pesquisa revela também que o cartão de crédito ganha importância como instrumento de crédito. Os dados indicam que, entre as modalidades de crédito disponíveis para o consumidor, o cartão representa ao final de 2005 12,5% das operações de crédito realizadas no país.

Dessa forma percebe-se que o mercado de cartão de crédito representa uma grande oportunidade de negócios, justificando novas estratégias de posicionamento no mercado por meio de aquisições e parcerias, a fim de consolidar as marcas existentes no mercado, fortalecendo suas imagens e ampliando seus mercados.

Nesse contexto, os bancos encontraram uma necessidade de crescer num mercado altamente competitivo. A estratégia de comprar *market share* é a forma

spreading valuable resources to multiple businesses. Although firms can diversify through internal development of new lines of business, acquisitions have become a popular means of diversifying (Haspeslagh & Jemison, 1991)".

mais rápida de se conquistar o mercado. Sendo assim, o problema da presente pesquisa pode ser descrito “como um processo de aquisição fortalece o posicionamento de uma empresa de cartão de crédito no competitivo mercado brasileiro?”.

Objetivo geral:

O objetivo geral desta pesquisa é:

Verificar como o processo de aquisição influencia as transformações no mercado de cartão de crédito e fortalece o posicionamento dos bancos nesse setor.

Objetivos específicos:

Os objetivos específicos desta pesquisa podem ser descritos como:

- Debater as diversas vertentes conceituais de aquisições estratégicas;
- Contextualizar o mercado de cartão de crédito no Brasil;
- Identificar as razões para a formação de aquisições estratégicas;
- Verificar mudanças de posicionamento de marcas em organizações que passaram por processos de aquisições no mercado brasileiro de cartão de crédito.

Limitações:

O mercado de cartões de crédito no Brasil consiste de quatro grandes bandeiras internacionais: Visa, Mastercard, American Express e Diners, mais de quarenta grandes emissores e três grandes adquirentes, sendo que esse estudo está focado apenas na análise do processo de formação de aquisição estratégica de

um emissor de cartão de crédito com um banco nacional, para poder se fortalecer no mercado brasileiro alcançando um maior *market share*.

A limitação é a constante mudança do cenário do cartão de crédito no Brasil. Num período de menos de quatro anos, os três principais bancos privados passaram pelo processo de aquisição, mudando completamente o mercado, mostrando a instabilidade e grande mobilidade deste setor.

O estudo será realizado junto à gerência executiva que, de um processo de aquisição estratégica, já mudou o enfoque estratégico de ambas organizações. Como é um processo bastante recente, torna-se difícil conseguir resultados consistentes e, por esse motivo, a preocupação da pesquisa será mais focada nas razões que fizeram com que as duas organizações se aproximassem.

A seguir é apresentada a estrutura formal desta dissertação. Sendo as partes a serem desenvolvidas:

Capítulo 1: Introdução: Contextualização do mercado de cartões de crédito e das principais transformações, devido à competitividade e a formação de alianças ou aquisições em busca de uma maior produtividade.

Capítulo 2: Alianças e Aquisições estratégicas: Debate teórico sobre os principais conceitos de alianças e aquisições estratégicas, destacando o crescente movimento das fusões para dar conta das mudanças no mercado.

Capítulo 3: Mercado de Cartão de Crédito: Levantamento de dados secundários sobre os principais destaques do mercado de cartão de crédito, como: crescimento durante os últimos anos, organizações que atuam nesse setor, principais tendências no cenário internacional e nacional.

Capítulo 4: Metodologia de pesquisa: Essa dissertação foi estruturada para se desenvolver um estudo de caso de fusão e aquisição entre dois bancos “X e Y” no Brasil com o objetivo de fortalecer as atividades financeiras entre as organizações. Dessa forma, escolheram-se entrevistas estruturadas junto a seis funcionários com cargos estratégicos para as duas instituições.

Capítulo 5: Estudo de Caso: Esse capítulo tem como objetivo discutir e analisar um fenômeno ocorrido recentemente por meio de documentos publicados na imprensa especializada, análise setorial e análise de discurso dos entrevistados nesse trabalho mostram as práticas estratégicas que vem acontecendo no mercado de cartões de crédito no Brasil. Aqui terão destaque os principais fatores que influenciaram a fusão entre dois bancos.

Considerações Finais: Análise crítica dos principais pontos discutidos nos capítulos antecedentes, fazendo suposições de tendências e avaliação de resultados, além das limitações e sugestões de novas pesquisas.

CAPÍTULO 2: REVISÃO TEÓRICA

2.1. Alianças e Aquisições Estratégicas

A década de 1990 representou para o Brasil o início de uma nova era econômica, em que o país deixou de ser uma economia fechada e sem competitividade para se tornar uma economia aberta e globalizada, caracterizada principalmente pela redução da proteção tarifária, pelo fim das proibições impostas a um conjunto de importações e pela diminuição gradual das restrições não tarifárias.

Essa mudança de perfil econômico proporcionou o acesso a matérias-primas, produtos intermediários e, sobretudo, a máquinas e equipamentos mais modernos e eficientes, fazendo aumentar a competitividade de grande parte dos segmentos da economia brasileira.

O bem-sucedido Plano Real contribuiu para a eficácia desse novo cenário, fazendo com que o Brasil se inserisse rapidamente nesse mundo globalizado que, segundo Giddens (2005), é definido como um processo de interdependência crescente.

O processo de globalização também incentivou o desenvolvimento das operações de fusões e aquisições de empresas no cenário mundial. Fatores como a necessidade de ganhos em escala de produção; atuação em outras regiões geográficas; surgimento de novos produtos; e busca de sinergias financeiras e tecnológicas levaram grandes conglomerados empresariais a atuar em outros países que não os de sua origem, por meio de aquisições, parcerias e *joint ventures* com empresas locais.

Para Rodrigues (1999) as transações de fusão e aquisição são importante canal de reestruturação ou crescimento das grandes corporações. Os grupos econômicos ora se desfazem de ativos não rentáveis, ou fora do *core business*, ora adquirem empresas com vistas à diversificação, sobreposição da concorrência ou verticalização, assim como motivações fundamentalmente tecnológicas. Embora dependam das estratégias das corporações, as fusões e aquisições são, em boa

medida, conduzidas por dinâmicas setoriais específicas que levam à concentração de capital ou a novos arranjos empresariais. Ou seja, obedecem às lógicas ditadas pelas respectivas estruturas de mercado e suas tendências tecnológicas. Nas transações internacionais devem ser consideradas também as estratégias de integração em redes globais de comércio e a localização de plantas em determinados blocos comerciais, assim como o aproveitamento de dinâmicas distintas de crescimento e rentabilidade.

O Brasil apresenta em 2008, um plano bastante agressivo no movimento de fusões e aquisições. As companhias brasileiras têm sido o principal foco de aquisição, e a tendência é que o movimento no primeiro trimestre deste ano supere o recorde do último trimestre de 2007, quando foram registradas 170 operações. Contrário às previsões de desaceleração devido à crise americana, as fusões e aquisições mostram-se no contra-fluxo, pois neste caso tem-se um investidor estratégico em determinada área em que tem interesse em crescer. (GAZETA MERCANTIL, 12 mar. 2008, A10).

Segundo Guarita (2002), o processo de fusões e aquisições apresenta alguns problemas. Um levantamento da consultoria A. T. Kearney permitiu as seguintes constatações:

- Dos processos de fusões e aquisições que envolveram 25 mil empresas de 53 países entre 1988 e 2000, 75% não atingiram os seus objetivos estratégicos e 58% delas destruíram valor;
- As diferenças culturais entre as empresas representam o grande obstáculo para o sucesso das novas negociações;
- As principais dificuldades estão relacionadas às pessoas e a sua gestão. Ocorre em grande número a “perda da memória” da empresa adquirida;
- Normalmente os executivos da empresa compradora querem dominar a outra, impondo sua cultura, e os resultados não são bons.

Apesar disso, os processos de fusão e aquisição no Brasil e no mundo são irreversíveis. Independentemente de qual setor da economia brasileira terá uma maior participação em negócios futuros, cabe aos empresários adequar suas empresas a esta nova ordem, profissionalizá-las e prepará-las para o futuro. Na

condição de compradores ou vendedores, estes empresários deverão estar preparados para participar, mais cedo ou mais tarde, de um processo de negociação com outros grupos nacionais ou estrangeiros. A interdependência global chegou para ficar.

Miranda e Martins (2000) argumentam que as transações permitiram a busca de novas configurações pelas empresas, consistindo, em sua maioria, na procura de maior especialização produtiva, facilitando ainda a implementação de alianças entre o capital estrangeiro e o nacional. Cabe lembrar que os benefícios das empresas gerenciais são bastante conhecidos e ressaltados em distintos trabalhos.

Já Chandler (1990, p. 621) ressalta que o capitalismo gerencial apresenta novos desenvolvimentos, sem precedentes históricos: (a) a adaptação a uma nova estratégia de crescimento, expandindo a empresa para novos mercados, nos quais as capacitações iniciais da firma não propiciam vantagens competitivas; (b) a separação de funções entre gerência superior e intermediária, com distintos objetivos e funções a serem perseguidos; (c) a extensiva e contínua expansão em novas unidades de produção; (d) a compra e venda de corporações; (e) o papel representado por administradores de carteira no mercado de capitais.

O mercado global impõe novas concepções de mercado, pois o que antes era restrito a apenas um tipo de mercado, agora precisa ser internacionalizado, já que as fronteiras de tempo e espaço estão ficando cada vez mais restritas.

Para Ianni (2000), a intensa e generalizada internacionalização do capital ocorre no âmbito do processo produtivo. As organizações produtivas, envolvendo inovações tecnológicas, zonas de influência, adequações culturais e outras exigências da produção, distribuição, troca e consumo das mercadorias que atendem necessidades reais ou imaginárias, passam a se desenvolver nos mais diversos países, distribuindo-se por continentes.

Esses pontos tendem a ser cada vez mais importante, segundo Rocha, Iooty e Ferraz (2005), à medida que a internacionalização da economia aumenta e a necessidade de se acessar novas fontes de economias de escala e escopo se intensifica. Logo, existem ganhos importantes a serem obtidos pela introdução desse

mercado de compra e venda de corporações, e seria esperada que se refletisse em maior rentabilidade das empresas sob nova estrutura proprietária. Ainda que algumas empresas privadas nacionais tenham estrutura gerencial, a maior parte ainda é composta de empresas familiares. Já as empresas estrangeiras presentes ou entrantes no país detêm estrutura gerencial moderna. Seria, portanto, esperado que apresentassem um desempenho mais favorável após a aquisição do que acontece.

A ocorrência dessas alterações nos resultados das empresas deve ser provocada por mudanças em seu comportamento. Espera-se que a reestruturação empresarial venha a provocar ondas de investimento. Tal processo pode, no entanto, variar de acordo com as características da estrutura produtiva e da demanda. Em um extremo, fusão e aquisição podem ocorrer em segmentos oligopolizados, cujas demandas interna e internacional estão estagnadas. As alterações estratégicas a serem sofridas em tais situações vão ao sentido de contração de custos e racionalização da produção entre unidades diferentes. Em outro extremo, as fusões e aquisições podem ocorrer em segmentos mais desconcentrados e com a demanda em expansão. Nestas situações seria esperado um comportamento estratégico mais agressivo das empresas.

2.2. Administração Estratégica

Ao considerar a gestão dentro da perspectiva de internacionalização a administração estratégica torna-se fundamental para gerenciar as incertezas que o negócio passa a sofrer por desconhecer inteiramente os mercados e as relações que vai estabelecer.

Segundo Porter (2002a, p. 23):

“Estratégia é sinônimo de escolha. É preciso escolher quais as necessidades, de quais clientes, a empresa quer satisfazer. Essa é uma forma fundamentalmente diferente de ver um negócio. Todos aprendemos que precisamos responder às necessidades do cliente, obter o máximo de informações sobre ele e ouvir seus comentários”.

Para o autor chegar a uma boa estratégia é ter como ponto de partida um objetivo correto, ou seja, dar um retorno superior para o investimento de longo prazo.

Porém, por mais simples que isso pareça muitas empresas não conseguem entender realmente esse objetivo central da organização.

Geralmente as organizações diante de situações “míopes” contentam-se com objetivos de curto prazo, mais fáceis de alcançar, mas que não permitem planejar o futuro.

Para tentar minimizar essa miopia, Mitzberg, Lampel e Ahlstrand (2002, p. 12) afirmam que toda discussão sobre estratégia termina em um paradoxo, e que para cada vantagem sempre há uma desvantagem:

- A estratégia dá rumo. A função essencial da estratégia é servir de bússola para uma empresa, para que mantenha a rota em seu ambiente. Ela, porém, pode funcionar como um biombo e mascarar os perigos potenciais;
- A estratégia permite a concentração dos esforços. Favorece a coordenação e a canalização dos esforços. Corre-se o risco, porém, de não perceber a formação de uma linha de pensamento “de casa”, de não mais se olhar em volta;
- A estratégia define a organização. É um meio prático para as pessoas compreenderem a empresa e a diferenciarem das outras. Ela dá sentido às coisas, ajuda a entender as razões de determinada ação;
- A estratégia é a fonte da coerência interna. Ela procura a ordem, não a ambigüidade. Nesse sentido ela pode ser vista como uma teoria, uma estrutura cognitiva destinada a simplificar e apreender o mundo e, assim, facilitar a ação.

Considerar a estratégia como paradoxo não minimiza sua importância, apenas alerta que pensar na organização sempre como futura pode afastá-la da realidade. Por conta disso, a estratégia deve estar em constante revisão para torná-la aplicável ao mercado.

Aaker (2003) afirma que a administração estratégica de mercado é regida pela premissa de que o ciclo de planejamento é inadequado para lidar com a alta taxa de mudança que pode ocorrer no ambiente externo de uma empresa. Para dar prontas respostas às surpresas estratégicas, às ameaças e às oportunidades que surgem de

modo repentino, as decisões estratégicas precisam ser apressadas e tomadas fora do ciclo de planejamento.

O reconhecimento das demandas de um meio em constante mutação tem estimulado o desenvolvimento ou o uso intensivo de métodos, sistemas e opções que sejam responsivos. Isto sugere a necessidade de sistemas informativos contínuos e em tempo real, ao invés da – ou adicionados à – análise periódica.

São úteis: o diagnóstico do ambiente, a identificação e o monitoramento contínuo das áreas com uso intensivo da informação, assim como os esforços para desenvolver a flexibilidade estratégica e o reforço da ofensiva empreendedora. Assim, a flexibilidade estratégica envolve opções estratégicas que permitirão respostas rápidas e aprimoradas para mudanças súbitas no ambiente.

Dentre os modelos aplicados à administração estratégica, Little (2002) sugere o uso do modelo da estratégia orientada pela ambição, que difere da estratégia tradicional em três aspectos: cria conteúdo baseado no futuro e orientado para ambição; garante um comportamento harmonizado com os objetivos; proporciona a gestão contínua do processo de acordo com um conjunto balanceado de indicadores de desempenho.

Para esse autor, ao utilizar essa estratégia os executivos enfrentam melhor os desafios de um futuro incerto por iniciarem um processo de formulação da estratégia, pensando sobre o futuro sem se basear na da atual situação.

Nessa perspectiva há um alinhamento entre o olhar da organização de “fora para dentro” e de “dentro para fora”, e isso se dá pela busca da ambição, conforme a figura abaixo:



Figura 1: Ambição como combinação de duas perspectivas

Fonte: Little (2002, p. 86).

A combinação da descrição, extraída dos cenários montados segundo a perspectiva “de fora para dentro”, e dos aspectos qualitativos do exercício de visão da perspectiva de “dentro para fora”, resulta em uma visão coerente, qualitativa e quantitativa da empresa, e para isso requer algum instinto e alguma intuição. A construção de cenários alinhados com os objetivos organizacionais e pessoais acabam facilitando a busca pelo alcance dos objetivos tanto na esfera individual como organizacional.

Para Porter (2002b) existe um grande risco quando as organizações optam pelo crescimento. As empresas confundem ou distorcem a estratégia para entrar em segmentos do mercado que não têm uma vantagem real, apenas em busca do crescimento. Para evitar esses desvios, em primeiro lugar, é preciso saber que a verdadeira meta da empresa não é o aumento de tamanho e sim o retorno sobre o investimento. Assim, concentrando-se continuamente na meta do retorno sobre o investimento fica mais fácil de evitar atuar em segmentos que distorcerão a estratégia.

Nessa busca pelo crescimento e pelo retorno do capital investido, a aliança e aquisições estratégicas estão se tornando um instrumento estratégico na competição global. Ohmae (2002) reitera essa afirmação ao garantir que a globalização ordena que se façam alianças, fazendo-se absolutamente essenciais para a estratégia. Os desenvolvimentos simultâneos que ocorrem sob o nome de globalização tornam as alianças – acordos internacionais de interesse comum – fundamentais e necessárias.

2.3. Posicionamento Estratégico da Marca

Segundo a definição de Aaker (1991), marca é um nome ou símbolo (podendo ser um logo, *trademark* ou um design) que serve para identificar um produto ou serviço de uma organização, além de diferenciar os seus produtos e serviços de seus concorrentes. Sendo assim a marca identifica a origem do produto e protege ambos, o cliente e os fabricantes, dos concorrentes que podem copiar seus produtos. Kotler (1998) acrescenta que a marca atua como um mecanismo de identificação garantido e protegido pela legislação, outorgando ao seu proprietário o direito de uso exclusivo.

Já nesse ponto de vista é possível depreender a questão do valor agregado ao conceito de marca, uma vez que o autor relaciona a marca a outros conceitos que compõe o conjunto ativo de uma organização: as patentes e os *copyrights*. No entanto, é importante salientar que a grande diferença entre as patentes, os *copyrights* e as marcas é que os dois primeiros apresentam um tempo de vida útil, que está vinculado à data de vencimento de seus registros junto aos órgãos responsáveis; já no caso das marcas, trata-se de um fenômeno de comportamento oposto, uma vez que o princípio básico de toda marca consiste justamente na sua perpetuação no mercado pelo maior tempo possível.

Assim, a marca é um fenômeno dinâmico e que intrinsecamente veicula ao consumidor a promessa de um conjunto específico de características, benefícios e serviços. É um símbolo que traduz diferentes níveis de significados. Kotler (1998)

apropria-se do conceito de *níveis de significado*, citando uma apresentação de Light³ em que o mesmo segmenta o símbolo da marca em quatro dimensões: atributos, benefícios, valores e personalidade.

Kotler (1998 p. 394), por sua vez, expande esses níveis de significação para seis dimensões: 1) Atributos; 2) Benefícios; 3) Valores; 4) Cultura; 5) Personalidade e 6) Usuário.

Atributos: *A princípio, uma marca traz à mente certos atributos. Assim, Mercedes sugere preço alto, qualidade de construção, boa engenharia, durabilidade, elevado prestígio, alto valor de revenda, velocidade, etc. A empresa pode usar um ou mais destes atributos para divulgar o carro. Durante anos a Mercedes foi anunciado com o seguinte título: “Trabalho de engenharia que não é oferecido em nenhum outro carro do mundo”. Isto serviu como plataforma de posicionamento para projetar outros atributos do carro.*

Benefícios: *A marca é mais do que um conjunto de atributos. Os consumidores não compram atributos; compram benefícios. Os atributos precisam ser transformados em benefícios funcionais e/ou emocionais. O atributo durabilidade pode ser transformado em benefício funcional: “não terei que comprar um carro novo por muitos anos”. O atributo preço elevado pode ser traduzido em benefício emocional: “O carro ajuda-me a sentir importante e admirado.” O atributo qualidade pode ser transformado em benefício emocional e funcional: “Estou seguro no caso de um acidente”.*

Valores: *A marca também transmite algo sobre os valores do fabricante. Assim, a marca Mercedes representa alto desempenho, segurança, prestígio, etc. A empresa deve descobrir grupos de compradores de carros que procuram esses valores.*

Cultura: *Adicionalmente, a marca pode representar certa cultura. A marca Mercedes representa a cultura alemã: organizada, eficiente e de alta qualidade.*

Personalidade: *A marca pode também projetar certa personalidade. Se ela fosse uma pessoa, animal ou objeto, o que viria à mente? Mercedes pode sugerir um chefe incoerente (pessoa), uma leoa reinando (animal) ou um palácio austero (objeto). Às vezes, a marca pode assumir a personalidade de uma pessoa ou porta-voz bem conhecido.*

Usuário: *A marca sugere o tipo de consumidor que compra o produto. Ficaríamos surpresos em ver uma secretária de 20 anos de idade comprando uma Mercedes. Nossa expectativa seria ver um alto executivo de 55 anos de idade atrás do volante. “Os usuários serão aqueles que se relacionam com os valores, cultura e personalidade do produto”.*

São essas dimensões que proporcionam à marca a relatividade entre superficialidade / profundidade. Assim, se um consumidor é capaz de visualizar

³ Apresentação realizada por Larry Light, ex-presidente da divisão internacional da Ted Bates Advertising, na Kellogg School, Northwestern University. Esse conceito baseou-se no esquema proposto por Jean-Noel Kapferer denominado “Prisma da Identidade”.

numa marca as seis dimensões de significações é porque essa marca carrega em si a noção de profundidade, a *marca profunda*. Caso o consumidor não consiga reconhecer essas dimensões, é porque ele está diante de uma *marca superficial*.

No caso da empresa Mercedes, é possível perceber que a organização soube explorar todas as dimensões de significação de sua marca e, portanto, trata-se de uma marca profunda. Porém, nem sempre uma marca consegue explorar de forma eficiente todas essas dimensões de significação. Nesse caso, a opção por um conjunto de itens ou outros para se firmar como uma marca reconhecida pelo mercado consumidor é a grande estratégia e desafio das organizações. Trata-se de um posicionamento que deve ser meticulosamente estudado e ponderado, pois dessa decisão depende o poder de persuasão e sedução da marca em relação ao seu consumidor.

Assim, a escolha das dimensões de significação de uma marca, além de permitir à organização a divulgação de seus produtos, linhas de produtos ou serviços, é também uma questão de posicionamento estratégico. Para esse equacionamento, Kotler (1998) sugere que a melhor opção reside na adoção de significados mais consistentes, tais como: *Valores, Cultura, e Personalidade*. Afinal, são esses significados que efetivamente são capazes de definir a essência de uma marca.

Por outro lado, a *American Marketing Association* propõe como definição de marca “*Um nome, termo, sinal, símbolo ou qualquer outra característica que identifique o produto ou serviço de uma empresa, distinguindo-o dos produtos de outras empresas*”. Essa definição é citada por Grönroos (2003, p. 353) com certa reserva crítica no que se refere ao setor de serviços. Primeiro porque ela desconsidera a principal característica de serviços: o processo. A *American Marketing Association* ao propor uma definição de marca por meio de palavras como símbolos, termos, sinais, etc., acaba por restringir sua aplicação apenas para o setor de produtos e, portanto, é criticada por seu aspecto limitado. Ainda segundo o autor, “*o processo do serviço tem de estar no coração das marcas de serviço porque é ali que é criada a impressão mais profunda sobre a visão que o cliente tem do serviço*” (GRÖNROOS, 2003, p. 353).

A segunda crítica de Grönroos (2003) em relação a essa definição da *American Marketing Association* é que ela exclui a perspectiva do cliente. Limita-se a acreditar que quem constrói a marca é a organização por meio de profissionais de marketing que investem na formatação de uma imagem, na expectativa de que esta imagem sensibilize o cliente e que ele assuma o imaginário que essa marca veicula.

É justamente em função dessas falhas de definição que Grönroos (2003), ao estudar a questão da marca, adota uma perspectiva voltada exclusivamente para o setor de serviços. Para esse teórico, a marca é um fenômeno de relacionamento entre o cliente e um fornecedor ou prestador de serviços, pois o valor de uma marca se consolida justamente a partir desse relacionamento contínuo.

Outra definição focada para o setor de serviços é proposta por Lovelock e Wright (2003)⁴, que, embora estejam mais focados para os fenômenos relacionados às marcas de serviços, definem a marca de forma muito semelhante a aquela proposta por Kotler. Porém, ao citar Lovelock e Wright (2003), enfatizam que para um serviço, uma marca é mais do que um nome ou um símbolo, pois a marca de serviço carrega em si a promessa de algo que deve estar em consonância com as expectativas de um cliente. Porém, sem que haja qualquer garantia, a não ser as garantias associadas aos valores que as próprias marcas veiculam, como segurança, qualidade, prestígio, etc.

Comparando-se os estudos de Grönroos, Lovelock e Wright (2003), é possível perceber que eles compartilham a mesma preocupação em focar o setor de serviços. No entanto, a principal diferença entre eles é que Lovelock e Wright (2003) não se preocupam tanto com a questão da definição e conceituação de marca, mas analisam assuntos periféricos a ela. Assim, eles se preocupam em analisar as experiências dos clientes diante das marcas de serviço. Priorizam, por exemplo, o processo de divulgação de uma marca de serviço que, de certa forma, pode também ser aplicada à divulgação de marcas de produtos.

A questão da visualização do produto por meio de sua marca implica um fenômeno que está diretamente relacionado com a dinâmica da concorrência. Afinal,

⁴ Marca: um nome, frase, desenho, símbolo ou alguma combinação entre esses elementos, identificando os serviços e uma empresa e diferenciando-a dos concorrentes.

se por princípio toda marca deve veicular e divulgar os valores implícitos de seus bens e/ou serviços, estes mesmos critérios quando expostos aos olhos do consumidor também são expostos aos olhos da concorrência, que por sua vez pode facilmente reproduzir a fórmula de sucesso em seus produtos e/ou serviços.

Segundo Lovelock e Wright (2003), para que uma marca mantenha a sua identidade de forma bem definida, é preciso que a organização enfatize os elementos fundamentais de sua marca em todas as comunicações – dos encontros de serviços, o momento em que efetivamente ocorre a prestação do serviço, às propagandas na mídia em geral. O que se obtém por meio desse processo de comunicação é a divulgação da possibilidade de uma experiência; o cliente é exposto ao que aquela determinada marca de serviço pode lhe proporcionar.

Um exemplo citado por esses teóricos e que ilustra a importância da divulgação da experiência do cliente para a consolidação de uma marca de serviço é o caso do slogan publicitário que a Empresa de Correios elaborou para divulgar os seus serviços de entrega rápida, o Sedex: “mandou, chegou”. O que temos nessa mensagem publicitária é a promessa da prestação de um serviço por meio de uma marca, a confiança gerada no cliente de que esse optar pelos serviços de entrega rápida do Correio trará garantias de que sua mercadoria chegará. A velocidade dessa promessa está impregnada na mensagem verbal “mandou, chegou”. A condensação de dois verbos de ação, separados unicamente por uma vírgula e que expressam a promessa de um serviço a ser prestado com precisão, rapidez, eficiência e simplicidade.

Além da divulgação, a marca de serviço deve constantemente proporcionar aos seus clientes novas experiências. Essas experiências residem no desenvolvimento constante de novos serviços, uma necessidade que surge em decorrência da pressão da concorrência. Lovelock e Wright (2003, p. 203) relacionaram e adaptaram para a área de serviços seis categorias de novos serviços, que refletem estratégias inovadoras importantes para uma marca de serviço. São elas: 1) Inovações importantes; 2) Negócios iniciais; 3) Produtos novos; 4) Extensão de linha de produtos; 5) Melhorias de produtos; 6) Mudanças de estilo.

Inovações importantes: são produtos novos para mercados que ainda não foram definidos. Entre os exemplos encontra-se a introdução pela Fedex da entrega de encomenda expressa e o lançamento pela corretora Schwab de serviços de transação on-line.

Negócios iniciais: são produtos novos para um mercado já atendido por produtos dirigidos à mesma necessidade genérica. Atualmente há uma nova forma de competição no mercado educacional: “universidades virtuais” competem com as tradicionais, oferecendo cursos de uma maneira não muito convencional. Não há necessidade de deslocamento e as aulas são ministradas on-line. Os alunos obtêm a maior parte dos benefícios do curso num espaço de tempo mais curto – e, muitas vezes, a um preço muito inferior – ao exigido por outras universidades.

Produtos novos: para um mercado atendido representam uma tentativa de oferecer aos clientes existentes um produto que a empresa anteriormente não possuía, embora o produto esteja disponível em outros lugares. É o caso, no Brasil, de alguns salões de cabeleireiros Mod’s Hair, instalados dentro dos supermercados Wal Mart.

Extensões de linhas de produtos: são acréscimos às linhas de produto existentes ou novas maneiras distintas de entregar produtos existentes. Parque temático, como o Hopi Hari, é um bom exemplo deste conceito, porque fornece diversão em um ambiente singular. O Hopi Hari, parque do grupo Playcenter, foi concebido para manter clientes entretidos com regiões diferentes, cada uma com um tema diferente. Além disso, as regiões são divididas também de acordo com critérios, como idade e grau de aventura desejado.

Melhorias de produto: é o tipo mais comum de inovação. Elas envolvem mudanças nos aspectos de produtos correntes, incluindo melhorias no serviço básico, bem como mudanças em serviços suplementares. Vários bancos, como o Unibanco e Bradesco, oferecem a seus clientes acesso gratuito à Internet e conta de e-mail, visando uma maior interatividade entre o cliente e o banco.

Mudanças de estilo: é o tipo mais modesto de inovação, embora muitas vezes sejam altamente visíveis. Exemplos disso são: repintar as aeronaves com novos esquemas de cores, vestir novos uniformes nos funcionários do serviço ou introduzir um novo desenho no talão de cheques do banco.

De acordo com o ponto de vista proposto por Lovelock e Wright (2003), a preocupação da organização em desenvolver novas opções de serviços aos seus clientes, mesmo que essa atitude muitas vezes seja motivada em função da exigência da concorrência, é percebida pelo cliente como um valor agregado à marca do serviço prestado. Ou seja, reflete a preocupação das organizações em oferecer serviços cada vez mais exclusivos e diferenciados aos seus clientes, proporcionando-lhes uma experiência positiva que se vincula à marca desse serviço.

Em contraposição a essa perspectiva de Lovelock e Wright (2003), que considera a criação de novos produtos ou serviços uma questão decisiva para

agregar valor a uma marca, Craves e Piercy (2003) levantam algumas ressalvas. De acordo com esses teóricos, apesar de muitos especialistas afirmarem a necessidade de novas linhas de produtos como principal condição para a garantia e sustentação da performance de um negócio, nem sempre uma ação isolada de lançar novos produtos no mercado com o intuito de aumentar as vendas e rentabilidade podem garantir a vitalidade de uma empresa. Para eles, o gerenciamento estratégico do sistema de marcas é essencial para a performance de uma organização em relação ao seu mercado.

É com base nessa observação que se identificou a importância de observar a questão estratégica da marca.

2.3.1. O processo de valoração de uma marca

Para compreender o valor de uma marca é preciso, primeiramente, dominar alguns conceitos como *imagem da marca*, *identidade da marca*, *mensagens de marca*, *estabelecimento de marca* e *relacionamento de marca* conforme nomenclatura proposta por Grönroos (2003).

Admitindo que a marca seja a identidade de um bem ou de um serviço construído pelo profissional de marketing, a imagem da marca seria a imagem desse bem ou serviço construído pelo imaginário do cliente. Assim, a identidade da marca é aquilo que a empresa se propõe a criar ao lançar um produto ou serviço; já a imagem da marca é como aquele produto ou serviço se configura para o cliente. Para Grönroos (2003), essa diferença é fundamental para definir a questão do valor de uma marca.

É verdade que o cliente é induzido a formar a idéia de uma marca a partir da exposição constante às mensagens de marca, através da divulgação veiculada na mídia. Porém, o estabelecimento de marca só ocorre quando o cliente vivencia a experiência daquela marca, por meio do consumo do produto ou do bem. Assim, o valor de uma marca se constrói à medida que se processa o estabelecimento da marca, que pode ser positivo ou negativo. Isso depende da experiência do cliente em relação ao produto ou serviço. Cada experiência do cliente representa um

contato com a marca; uma série de contatos se configura no relacionamento de marca.

É nesse ponto que o teórico em questão encontra fundamentos para afirmar que a marca é um fenômeno de relacionamento entre o cliente e um fornecedor ou prestador de serviços, pois o valor de uma marca se consolida justamente a partir desse relacionamento contínuo. Portanto, é a partir do processo de estabelecimento de marca que se constrói o relacionamento entre o cliente e a marca e, por sua vez, “*esse relacionamento com a marca dá aos bens, serviços ou combinações de elementos de uma solução um significado na mente dos clientes*” (GRÖNROOS 2003, p. 355).

Sendo assim, o valor de uma marca nada mais é do que a percepção do cliente em relação a um determinado produto, serviço ou solução quando comparado às propostas da concorrência.

Por sua vez, esse relacionamento entre cliente e marca pode sofrer alterações ao longo do tempo, daí a afirmativa do caráter dinâmico da marca. Caso esse relacionamento venha a se deteriorar, o cliente passa a estar mais suscetível aos apelos da divulgação de produtos, serviços ou soluções da concorrência e, portanto, essa marca, aos olhos de seu cliente, perde o seu valor intrínseco. Mas, se por outro lado esse relacionamento se intensifica ao longo do tempo, estamos diante de um processo de fidelização do cliente.

De forma muito semelhante, Kotler (1998) discute a questão da valoração de uma marca a partir da perspectiva de *Consciência de marca*⁵, ou seja, para ele as marcas estão alinhadas entre dois extremos, de acordo com a *aceitabilidade da marca* pelo cliente. Assim, num extremo estão posicionadas aquelas marcas que são totalmente desconhecidas pela maioria dos consumidores; no extremo oposto estão aqueles produtos ou serviços com alto grau de aceitabilidade, a *lealdade de marca*. Entre esses dois extremos, está disposta a grande maioria dos produtos ou serviços, aqueles de *preferência de marca*.

⁵ Consciência de marca: mensurado pelo índice de lembrança (*recall*) ou reconhecimento.

Aaker, citado por Kotler (1998), propõe cinco níveis de atitude do consumidor que o influenciam no momento da escolha de uma marca:

1. O consumidor troca de marcas em função de preço e, portanto, não é leal à marca;
2. O consumidor está satisfeito e nada o motiva a mudar de marca, seja pelo aspecto positivo ou negativo;
3. O consumidor está satisfeito e seria preciso algum custo para fazê-lo mudar de marca;
4. O consumidor valoriza a marca e a vê como uma amiga;
5. O consumidor é devotado à marca.

É com base nesse conceito de níveis de atitude proposto por Aaker citado por Kotler (1998) que comprova o valor de uma marca, ao que ele denomina de *valor patrimonial de marca*. Dessa forma, as marcas com maior valor patrimonial seriam aquelas associadas aos níveis de atitude 3, 4 e 5 conforme já citadas.

O valor patrimonial de uma marca é de extrema importância na medida em que é justamente nesse critério que reside o seu potencial competitivo. Portanto, uma marca com alto valor patrimonial garante à empresa-proprietária vantagens competitivas, tais como:

- Menor custo de marketing em função do acentuado nível de consciência e de lealdade da marca;
- Maior alavancagem comercial e poder de negociação junto aos distribuidores e varejistas, em função da forte demanda dos consumidores em relação à marca comercializada;
- Melhores condições de precificação em relação aos concorrentes, em função dos valores intrínsecos da marca;
- Permite a extensão da marca com maior facilidade em função dos valores que esta já representa;
- Oferece alguma defesa contra a concorrência de preço agressiva.

Outro ponto de vista importante que Kotler (1998) ressalta é que uma marca só apresenta o valor que de fato tem em função da escolha do consumidor.

Portanto, por trás do patrimônio de uma marca há o valor patrimonial dos consumidores.

É com base nesses conceitos que é possível afirmar que a marca deve ser considerada e gerenciada como um dos principais ativos permanentes de uma empresa, apesar de seu caráter intangível. E é por isso que Kotler (1998) enfatiza a preocupação que a administração deve ter em não depreciar esse valor patrimonial, mediante a adoção de uma estratégia gerencial pautada em constantes manutenções ou melhorias, assim como investimentos.

2.4. Gerenciamento Estratégico da Marca

A grande questão que se impõe quanto à gestão de uma marca é a preocupação em se preservar um patrimônio ativo da empresa. Algumas empresas são exemplos que comprovam que a marca, quando bem administrada, não está sujeita a um ciclo de vida, como é o caso da Kodak, Coca-cola, etc., que sobrevivem no mercado por mais de 70 anos.

Porter (1980) propõe que uma das estratégias que uma empresa pode adotar para que se mantenha competitiva no mercado, independente de se tratar de produto ou serviço, é a diferenciação na qual a empresa passa a oferecer uma linha de produto ou um serviço que represente um diferencial em relação à concorrência e uma exclusividade, usando a imagem da marca.

No que se refere à estratégia de gestão de uma marca, Kotler (1998) propõe que a primeira preocupação de uma organização deve ser em relação à decisão de nomear a marca. Assim, apresenta quatro estratégias de marca: 1) Marca individual; 2) Marca global para todos os produtos; 3) Marcas separadas por famílias de produtos; 4) Marca da empresa combinada com a marca do produto.

A grande vantagem da **marca individual** para a empresa é que ela não se vincula a essa marca e, portanto, se o produto falhar, não há uma associação imediata daquele produto com a empresa que o fabricou. Já a utilização de uma **marca global** pode apresentar vantagens potencializadas quanto a custos, mas por outro lado, pode apresentar grandes desvantagens, que também serão potencializadas, prejudicando todas as linhas de produto mesmo que o problema se

restringa a uma única linha de produto. Uma saída para este tipo de problema seria criar **marcas separadas por famílias de produtos**. Assim, a empresa obtém redução de custos no que se refere à divulgação de uma marca legítima, mas por outro lado protege as suas linhas de produto com diferentes nomes, impedindo que uma única linha contamine as demais. A estratégia de **marca da empresa combinada com a marca do produto** é uma composição das estratégias de **marca global** e **marca separada por famílias de produtos**. Nesta estratégia, a marca legítima da empresa está presente em todas as linhas de produtos, o que dá reconhecimento ao produto quando uma nova linha é lançada. Mas, ao mesmo tempo, a individualiza, porque se trata de uma linha de produto fabricada pela marca principal.

Assim, é possível afirmar que uma empresa pode dispor de quatro escolhas para decidir sobre a estratégia de marca:

- Extensões de linha de produtos: as marcas existentes estendidas para novos tamanhos, sabores, etc., na categoria dos produtos existente;
- Extensões de marcas: marcas estendidas a novas categorias de produtos;
- Multimarcas: novas marcas lançadas na mesma categoria de produtos;
- Marcas novas: nova marca para uma nova categoria de produto.

Adotando um ponto de vista semelhante, porém mais abrangente, Craves e Piercy (2003), consideram a perspectiva de gerenciamento estratégico de uma marca a partir de quatro segmentos fundamentais que se integram, tal como sugere a figura abaixo:



Fonte: Craves e Piercy (2003)

Figura 2: Segmentos de gerenciamento estratégico.

A eqüidade de marca é o conjunto de promessas e garantias associadas à marca, ao nome e ao símbolo que podem valorizar ou desvalorizar um produto ou serviço. Relacionado ao conceito de eqüidade de marca está a lealdade, prestígio da marca, percepção de qualidade e níveis de associações de marcas a valores (por exemplo, a marca Nike está associada à postura de atletas, ao esporte, etc.).

Craves e Piercy (2003) consideram importante a mensuração da eqüidade de marca para o gerenciamento estratégico da mesma porque esse critério permite avaliar a performance dessa marca ao longo do tempo.

A estratégia de identificação de marca são as quatro estratégias de uma marca propostas por Kotler (1998) e já discutidas anteriormente. A diferença é que Craves e Piercy (2003) acrescentam a esta mais uma estratégia: 1) Marca de Produtos específicos; 2) Marcas de linhas de produtos; 3) Marcas corporativas; 4) Marcas combinadas; 5) Marcas Privadas.

A estratégia de níveis de marcas: esta estratégia permite que se criem novos produtos ou serviços numa marca já existente. Isto permite um

reconhecimento imediato desse novo produto que se associa a uma marca já estabilizada e reconhecida pelo consumidor. Divide-se em: 1) extensão de linhas de produtos, 2) ampliação vertical de marcas; 3) extensão de marcas; 4) *Cobranding*; 5) Licenciamento.

O sistema de gerenciamento de marca: esta estratégia deve ser considerada por empresas que possuem uma ampla variedade de marcas e produtos, considerando-os a partir de uma perspectiva de sistema de marcas.

Além desses fundamentos que uma organização deve considerar no momento de adotar uma estratégia de gestão de marca, Craves e Piercy (2003) apontam para uma outra questão que também contribui no gerenciamento de uma marca, a mensuração. Uma ferramenta que pode auxiliar nesse estudo é o mapeamento percentual de comparação de marcas. Essa ferramenta proporciona ao profissional de marketing um reflexo da preferência do consumidor em relação a um conjunto de marcas ou companhias concorrentes entre si. O mapeamento de concorrências é de extrema importância não só por refletir a preferência do consumidor, mas também por auxiliar no posicionamento a ser adotado pelas empresas. Daí a importância de se desenvolver critérios de análise e mensuração de uma marca, pois é a partir de seus resultados que se definem e se adotam as medidas estratégicas.

2.5. Alianças e Parcerias Estratégicas

Quando se fala em parcerias e alianças estratégicas muito se confunde. Por isso, é necessário desde o início desmistificar esses termos.

A partir de um mapeamento das publicações brasileiras sobre Alianças e Parcerias entre organizações da sociedade civil e empresas, organizado pela Aliança Capoava (2005) (Ashoka, Avina, Ethos e Gife), existem variadas percepções sobre as diferenças objetivas entre parceria e aliança. Embora os elementos utilizados para caracterização sejam semelhantes – tempo (maior ou menor) de duração; existência ou não de complementaridade técnica, financeira ou operacional; grau de identidade entre os parceiros; compartilhamento ou não de crenças e valores; modo pelo qual o planejamento, os objetivos e os papéis são

definidos; definições do impacto – encontram entre os autores conceituações exatamente opostas na definição do que venha a ser uma parceria *vis-à-vis* uma aliança. Outras publicações afirmam exatamente o oposto: que parcerias são resoluções substantivas e construídas no longo prazo, com valores compartilhados, enquanto as alianças são movidas por razões táticas, com foco específico e realizadas em curto prazo. Há ainda trabalhos que trazem implícita uma visão de etapas, segundo a qual a relação de parceria é aquela que “ainda” não alcançou o estágio de uma aliança.

Para Tachizawa, (2002, p.156), quando a associação se dá em apenas um projeto ou em uma ação eventual, a parceria adquire características distintas das que buscam atuação conjunta em longo prazo. É nesse ponto, quase sempre, que os conceitos de parceria e aliança estratégica diferem. Parceria está associada à idéia de ações mais pontuais, um projeto ou uma iniciativa conjunta. As ações de longo prazo ou uma associação permanente buscam uma aliança estratégica.

A diferença pode ser tanto de dimensão de tempo, longo e curto prazo, quanto de grau de envolvimento. Porém, muitas vezes esses termos são usados com o mesmo significado, principalmente quando se referem às pessoas envolvidas. Nesse caso, a nomenclatura mais usual é a do parceiro e quase nunca aliado.

Noletto (2000) define parceiro como aquele que é um semelhante, igual, par, par. O que está de parceria, de sociedade, cúmplice. Estabelece, portanto, um significado de união profunda, usando inclusive a idéia de cumplicidade, que é, literalmente, a co-autoria em algum fato - normalmente associado ao direito penal e ao crime.

Nesse estudo, optou-se em utilizar o conceito de alianças estratégicas por requerer uma atenção em relação à construção do relacionamento. Assim, uma aliança sempre deve se resultar de pelo menos duas organizações, e deve proporcionar aos parceiros maior probabilidade de sucesso em um contexto competitivo do que se estiverem sozinhos naquela tarefa, projeto ou empreendimento.

A pesquisa alianças estratégicas Intersetoriais mostrou que o aumento de eficiência, apontada por 74% das empresas respondentes, e a competência da organização parceira, apontada por 64%, são as principais razões para o estabelecimento de alianças intersetoriais do ponto de vista das organizações empresariais brasileiras. Além de serem potencialmente mais efetivas, as parcerias acabam por trazer para as empresas um modo de adquirir um *know-how* que não possuem e que não faz parte, na maioria das vezes, das competências necessárias para a operação de seu negócio. De acordo com a pesquisa, a maioria das empresas também percebe benefícios relacionados à estratégia empresarial, desenvolvimento de recursos humanos, aperfeiçoamento de padrões culturais e geração de inovações nos negócios (FISHER, 2003).

Essa concepção de sucesso alinhado ao firmamento das alianças estratégicas se dá pela volatilidade e flexibilidade das mesmas nos mercados internacionalizados e instáveis.

Para Gomes-Casseres (2002) as alianças são, por natureza, abertas e mutáveis. Se todos os termos de um intercâmbio entre duas empresas pudessem ser completamente especificados e sobre eles pudesse haver um acordo desde o início, não haveria necessidade de formar uma aliança – um simples pedido de compra ou um contrato resolveria o caso. Aliança é uma forma de partilhar o controle sobre decisões futuras e regularizar as negociações que serão conduzidas entre as empresas – um reconhecimento de que o acordo inicial é, de certa forma, incompleto. É por isso que o sucesso das alianças depende tanto da forma como são gerenciadas como do relacionamento entre as empresas e seus executivos.

Muitas vezes a estratégia da empresa exige a utilização da aliança como um mecanismo transitório para a compra ou venda completa. Em outros casos, particularmente quando há grande incerteza a respeito do mercado ou de aspectos tecnológicos, a estratégia poderá envolver a realização de várias alianças simultaneamente, para que se possa determinar ao longo do tempo em quais vale a pena investir e quais devem ser desfeitas. Isso em nada difere das estratégias internas de investimento, que levam as companhias a resguardar suas apostas buscando projetos paralelos para desenvolvimento de novos produtos. A

flexibilidade e, portanto, a instabilidade das alianças é em geral um ponto forte, e não fraco, dessas estruturas.

As empresas que trabalham em rede reconhecem a importância de ter um portfólio de aliados. No mínimo, as unidades que usam diversos componentes dependerão de várias alianças de fornecimento. Do mesmo modo, as unidades de negócio que vendem em diversos mercados ou países precisarão usar uma série de alianças para alcançar os vários grupos de clientes.

Aaker (2003, 264) afirma que uma aliança estratégica pode assumir muitas formas, desde um acordo informal pouco rigoroso até uma *joint venture* formal. O acordo mais informal pode ser simplesmente tentar trabalhar em conjunto (vendendo nossos produtos através de seu canal, por exemplo) e permitir que surjam formas de sistemas e de organizações à medida que a aliança se desenvolva. Quanto mais informal o acordo, mais rapidamente ele pode ser implementado, e mais flexível ele poderá ser. À medida que mudam as condições e as pessoas, a aliança pode ser ajustada. O problema é, em geral, comprometimento. Com barreiras de saídas baixas, pode haver um nível de importância estratégica baixo e uma tentação de se distanciar ou de se desvincular quando surgem as dificuldades.

Uma *joint venture* formal envolvendo ativos e um documento legal abrangente, por outro lado, têm muitos riscos diferentes. Quando está em jogo o compartilhamento de ativos, geralmente há preocupação acerca do controle, do retorno sobre o investimento e da obtenção de um percentual justo para o empreendimento.

As diferentes formas de construir uma aliança estratégica vão variar conforme os objetivos e as relações construídas entre as organizações. Assim, uma aliança estratégica é uma colaboração que potencializa as forças de duas ou mais organizações, para que alcancem metas estratégicas. Está em questão um compromisso em longo prazo. Além disso, isso implica que as organizações participantes contribuirão e adaptarão os ativos ou competências necessárias para a colaboração, e que esses ativos ou competências serão mantidos ao longo do tempo. O produto da colaboração deve ter valor estratégico e contribuir para um

empreendimento viável que possa resistir a ataques competitivos e a mudanças de ambiente.

2.5.1. Objetivos das Alianças Estratégicas.

A definição dos objetivos firmados na formação da aliança estratégica tende a ser fundamental à suas implementações. Para Fischer (2002), entre as razões para atuar em aliança estão: maior eficiência, maior *know-how* da parceria, menores custos, maior visibilidade, maior facilidade em obter recursos e não pretender desenvolver competências. Dentre as razões para não atuar em alianças estão: melhor controle dos recursos, pretender desenvolver competências, maior eficiências, ser melhor para a imagem corporativa, poder gerar demanda excessiva.

Aaker (2003) complementa Fischer (2002) ao definir como objetivos das alianças estratégicas:

- Geração de economia de escala;
- Ganho de acesso a mercados estratégicos;
- Superação de barreiras comerciais;
- Complementação de uma linha de produtos para atender a nichos de mercado;
- Acesso a uma tecnologia necessária;
- Uso de excesso de capacidade;
- Acesso à habilidade de fabricação de baixo custo;
- Acesso a um nome ou a uma relação com cliente;
- Redução de investimento demandado.

De uma forma geral, os autores (Aaker, 2003, Fischer, 2002), estão próximos quanto aos principais objetivos das alianças estratégicas, destacando verbos como compartilhar, acessar, obter, gerar, ganhar e reduzir. Sendo eles utilizados para alcançar não apenas ações pontuais, mas também para haver resultados positivos em longo prazo, conforme definidos no início das negociações estratégicas.

Para Tachizawa (2002, p.156), três forças significativas criaram um espaço propício para o surgimento tanto das parcerias quanto das alianças estratégicas: a) a

procura de capacidades à medida que os limites entre as organizações tornam-se indefinidos; b) recursos escassos e a intensificação da competição por espaço, além da crescente necessidade de intervenção na problemática social; c) a lacuna entre o que uma organização gostaria de realizar e o que, levando em conta a realidade e seus recursos próprios, podem realizar.

Diferenciando um pouco dos autores acima citados, Gomes-Casseres (2002, p. 164) considera que as alianças podem ter diversos objetivos – e algumas são combinações deles – como nos seguintes casos:

- Alianças de fornecimento, ou seja, com fornecedores. Têm como meta aproveitar a economia de escala e a especialização, fazendo com que um dos parceiros forneça ao outro produtos e serviços.
- Alianças de posicionamento. Ajudam as partes a entrar em novos mercados ou expandir os já existentes.
- Alianças de aprendizado. Servem para desenvolver novas tecnologias por meio da pesquisa colaborativa ou da transferência de capacidade entre os parceiros.

Assim, definir claramente como a aliança se adaptará à estratégia da empresa também é importante para que possa, no futuro, medir de forma precisa o desempenho da parceria. Mede-se uma aliança de fornecimento, por exemplo, de forma diferente de uma aliança de aprendizado.

2.5.2. Implantação das Alianças Estratégicas

Os processos de alianças estratégicas apresentam alguns problemas que devem ser estudados com cuidado durante a junção, entre eles as dificuldades de integração, a avaliação inadequada do alvo, dívida grande ou extraordinária, incapacidade para se obter sinergia, demasiada diversificação, gerentes abertamente focados em aquisições e aquisições demasiadamente grandes (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2005a).

Ao se pensar em alianças e aquisições estratégicas devem-se deixar bastante claros os objetivos organizacionais e, dessa forma, preparar a mudança organizacional que as empresas envolvidas passarão.

No mercado brasileiro, muitas vezes essas alianças sofrem o forte impacto da cultura entre as empresas nacionais e multinacionais, que acabam sendo um grande limitador de sucesso.

Para tentar minimizar os impactos gerados pela construção de alianças estratégicas, Gomes-Casseres (2002, p. 163) considera que uma estratégia de aliança deve apresentar quatro elementos:

1. Uma estratégia de negócios fundamental que molde à lógica e o projeto das várias alianças individuais.
2. Uma abordagem dinâmica que oriente o gerenciamento e a evolução de cada aliança.
3. Um gerenciamento de “portifólio de alianças” que permita coordenar as diversas parcerias e aprimore a flexibilidade.
4. Uma infra-estrutura interna que apóie e procure maximizar o valor da colaboração externa.

Esses elementos facilitam a implementação e o gerenciamento das alianças estratégicas. Contudo, além da definição dos elementos centrais ao se firmar uma aliança, para que ela possa ser implementada com sucesso, é necessário que se defina o modelo apropriado a ser aplicado.

Booz-Allen & Hamilton (2002, p. 179-180) classifica os modelos de aliança, do mais simples ao mais complexo, da seguinte forma:

1. **Modelo funcional.** A maior parte das organizações começa com algum tipo de modelo funcional, passando, com o tempo, para uma espécie de organização matricial.
2. **Modelo matricial.** Com sobreposição de organização funcional, de produto e de área. Esse tipo de interdependência pode colocar as questões na mesa, mas tende a se desagregar, vítima de seu próprio peso.

3. **Modelo de unidades estratégicas de negócios.** O estágio seguinte é um modelo de unidades estratégicas de negócios, nas quais a dimensão do produto modelo ganha supremacia e reduz o custo geral por meio da eliminação das sobreposições nos diversos locais. Os últimos modelos contêm vários métodos de dependência mútua e interdependência, para garantir que se obtenham as compensações adequadas.
4. **Modelo de papel misto.** Combina responsabilidade de dimensão geográfica em algumas partes do mundo e gerenciamento de linha de produtos em outra. A Gillette é um exemplo desse tipo de empresa.
5. **Modelo SBU mundial.** O modelo mais avançado em termos de evolução é o modelo de unidade estratégica global de negócios, o modelo SBU mundial, com um só executivo responsável pela área e fornecendo a liderança funcional. A E.I. DuPont & Nemours é um exemplo disso. Nesse modelo, a dependência mútua faz com que todos ajam para tentar apoiar e evitar seus pares dentro da equipe de liderança. Esse modelo também evita as lutas pelo poder, inerentes aos modelos em que os grupos de gerentes são diferentes conforme a localização geográfica das unidades e a linha de produtos.

Para cada modelo há uma estrutura organizacional própria, que passa pela etapa de elaboração, seguida de sua implementação, e por fim do trabalho conjunto propriamente dito. Mas deve-se deixar bem claro que, por mais simples que possa parecer uma aliança estratégica, ela muda diretamente a forma de trabalho das empresas, e seu sucesso depende da mudança e do engajamento das pessoas envolvidas no processo desenhado.

Gomes-Casseres (2002, p. 169) considera que, ao se firmar uma nova aliança estratégica, é preciso criar um processo organizacional que incorpore as alianças como uma opção natural para a empresa, tanto quanto seria a opção de investir neste ou naquele mercado, de abrir ou fechar esta ou aquela fábrica. Um processo que reconheça que a aliança não é uma panacéia a existência de riscos e recompensas. Não é preciso saber de antemão quais serão os custos e os benefícios, mas é necessário ter uma forma de avaliá-los. Atenção: esse processo exige que se crie um sistema que defina e monitore os objetivos por alcançar com as

alianças. Feito isso, terá sido dado o primeiro passo em direção à elaboração de uma aliança estratégica.

É importante notar ainda que cerca de metade das empresas entrevistadas usa uma base de dados de alianças. Porém, poucas o fazem para aprender lições. Quase todas as bases de dados incluem uma descrição, a data em que foram formadas e uma lista das alianças ativas. No entanto, poucas entram no conteúdo das lições aprendidas.

Booz-Allen & Hamilton (2002) consideram que a maior probabilidade de sucesso das alianças estratégicas se dá por três variáveis: experiência, disciplina e uso da informação.

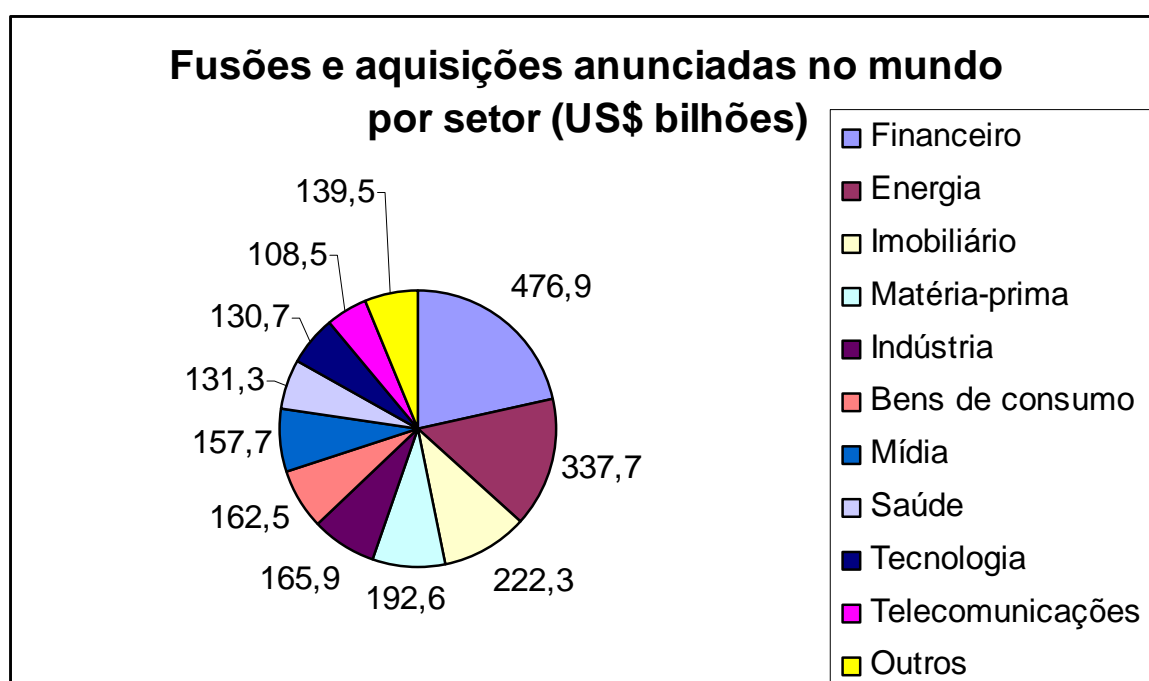
Os lucros aumentam à medida que a empresa ganha experiência com suas alianças. As empresas experientes têm um retorno sobre o investimento duas vezes maior que o das inexperientes. Isso tem inspirado muitas empresas a tentar pular a curva de aprendizado da formação de alianças, desenvolvendo uma série de modelos ideais. As empresas bem-sucedidas são mais disciplinadas quanto a seguir um processo de aliança, que inclui planejamento da integração, avaliação de poder de negociação e avaliação de alavancagem.

As empresas de sucesso têm uma probabilidade um pouco maior de utilizar uma base de dados; porém, a diferença significativa está no material das bases de dados e não no uso em si. No material, as empresas de sucesso incluem lições aprendidas, contatos principais, negociações em andamento (para evitar esbarrar em lobbies de parceiros potenciais) e iniciativas antigas e novas - ou seja, são bases de dados mais ricas (BOOZ-ALLEN & HAMILTON, 2002).

2.6. Fusões e Aquisições

O final do século XX foi marcado por um crescente aumento das operações de fusões e aquisições, envolvendo empresas de países diferentes, de diversos tamanhos e segmentos, gerando diversas mudanças, padrões de gestões diferenciados e emprego no mundo todo. Fenômeno este que tende a crescer.

De acordo com a Revista Exame (LETHBRIDGE, 2007) com o atentado de 11 de setembro houve uma desaceleração na economia e a necessidade de reanimá-la provocou uma baixa nas taxas de juros dos bancos centrais de todo mundo, o que incentivou investimentos mais arriscados e rentáveis. Começou então o ciclo de aquisições e fusões, segundo um estudo da consultoria Bain & Company, os fundos de *private equity* americanos captaram 10 bilhões de dólares em 2002. Em 2006, o número atingiu recorde de 198 bilhões de dólares, e as aquisições de grupos como Blackstone, KKR, TPG e Carlyle superaram 300 bilhões de dólares.



Fonte: adaptado de Thompson Financial (jan-jun /2007) (LUCA, 2007).

Gráfico 1: Fusão e aquisições anunciadas no mundo

De acordo com esse gráfico o setor de mais concentrou mais operações nos cinco primeiros meses de 2007 foi o financeiro com 476,9 bilhões, seguidos pelo setor de energia com transações que totalizam 337,7 bilhões e pelo setor imobiliário com 222,3 bilhões.

No Brasil, está ocorrendo um grande número de fusões e aquisições, segundo Luis Motta, sócio da consultoria KPMG, as companhias brasileiras

lideraram o movimento na América Latina, e a tendência é que esse movimento continue crescendo em 2008, já que no último trimestre de 2007 foram registradas 170 operações: 94 realizadas entre companhias brasileiras; 16 de companhias brasileiras comprando empresas estrangeiras no exterior e 7 brasileiras comprando estrangeiras no Brasil (REBOUÇAS e ELIAS, 2008, p. A1).

A aquisição caracteriza-se como obtenção de uma empresa da propriedade controladora de outra empresa, com a intenção de conservar, operar ou incorporar; neste último caso extinguindo a adquirida. Já a fusão caracteriza-se como uma combinação das duas organizações, pressupondo-se a integração das duas empresas em uma só.

Considerando uma definição jurídica, incorporação e aquisição são:

“A operação pela qual uma ou mais sociedades são absorvidas por outra, que lhes sucede em todos os direitos e obrigações” (art. 227 da LSA apud: FABRETTI, 2001, p.111).

Para Fabretti (2001), com o processo de fusão e aquisição a sociedade incorporada extingue-se. A incorporadora prossegue sua atividade econômica, agora com seu patrimônio acrescido do valor do Patrimônio Líquido da incorporada. Assim, deve providenciar o aumento de seu capital, com o valor do citado patrimônio líquido da incorporada, aumento esse que será integralizado com os bens, direitos e obrigações recebidos da incorporadora.

Considerando a interpretação jurídica, um processo de fusão e aquisição significa a incorporação de uma organização por outra, proporcionando dessa transação um aumento no patrimônio da adquirente.

Em termos de estratégia de negócio, um processo de fusão e aquisição tem uma amplitude muito maior do que um processo de compra envolve muitos interesses e objetivos que podem viabilizar novos cenários consumidores.

O interesse por um determinado mercado, normalmente emergente, e a rapidez em conseguir capacitação para estarem aptas a competir, movem certas empresas a optar por incorporar o conhecimento detido por outras, ao invés de desenvolvê-lo internamente. Isso porque o tempo que se levaria para o

desenvolvimento e aprendizagem demandaria custos elevados, além do risco de não se atingir o objetivo. Por isso, para algumas empresas, optar pela aquisição de outra organização que já passou pelo processo de desenvolvimento e aprendizagem e que dispõe de capacitação e sucesso seria a solução ideal pra enfrentar essas dificuldades.

Light (2001) afirma que a principal razão que leva um processo de aquisição de grandes empresas é a economia de escala por meio da consolidação de plantas e de pessoas, além de aumentar o número de produtos e usar os canais de distribuição. Por outro lado, o grande desafio é o de juntar duas culturas diferentes de forma rápida e eficiente e decidir qual liderança deve ficar.

Para Hitt *et al.* (1999) entrar em um novo mercado é o auge de um processo em que novos recursos e capacidades são acessados e se integram dentro de uma empresa. A decisão de entrar através de cada forma leva consigo um conjunto de trocas referentes ao nível de compromisso ou investimento requerido, a velocidade de entrada no novo mercado, a recompensa potencial e tamanho dos recursos acessados.

A velocidade de entrada é geralmente melhorada por meio da aquisição ou de alianças, nas quais o parceiro pode estar já estabelecido no novo mercado. Quando se entra por meio da aquisição ou aliança, o alvo ou o parceiro já deve ter desenvolvido recursos chaves ou capacidades, minimizando o tempo e o investimento adicional requerido para entrar no novo mercado (KOGUT, 1991, HITT *et al.* 1996: LEI, HITT e BETTIS, 1996). (HITT *et al.*, 1999, p. 45 *tradução própria*)”

Nos casos de sucessos, a influência cultural organizacional nos processos de fusões foi determinante. Observa-se nas literaturas uma enorme preocupação com aspectos relacionados a recursos físicos, mercadológicos, econômicos financeiros, estratégicos, entre outros. No entanto, ignora-se que um potencial choque cultural pode conduzir a um fracasso financeiro, ou no mínimo uma substancial redução nos resultados esperados.

Segundo Eccles, Lanes e Wilson (1999) o valor da sinergia, após a combinação das empresas é uma das principais determinantes do valor da aquisição.

Existem dois pontos chave para calcular o valor da aquisição. O primeiro é ter certeza de que os cálculos do valor da sinergia são rigorosos e trabalham com premissas verdadeiras. O segundo é que a empresa que compra não está pagando mais do que deveria, mesmo que haja argumentos ou pressão para fazê-lo.

“A sinergia geralmente é calculada levando em consideração: redução de impostos, aumento da receita, melhoria de processos, reengenharia financeira e benefícios com impostos. O valor de cada sinergia depende das habilidades e circunstâncias da aquisição”. (ECCLES, LANES E WILSON 1999, p. 54).

Redução de custo é a sinergia mais fácil de ser estimada e atingida, pois ocorre da redução de pessoas, cargos, edifícios, integração da operação entre outros fatores. Entretanto, muitos cuidados devem ser tomados como ao comparar os custos (laranja com laranja) e ser muito otimista, eliminar áreas que são essenciais à empresa e eliminar cargos e pessoas talentosas, incorretamente.

E os adquirentes subestimam o tempo para começar a ter o benefício da sinergia, que pode ocorrer por demora na integral falta de um plano de integração detalhado e demora na tomada de decisões críticas para redução de custo.

Outra forma de sinergia, segundo Eccles, Lanes e Wilson (1999) é a combinação de forças diferentes das duas organizações com o aumento de receita que muitas empresas deixem fora do cálculo, pois depende muito de fatores externos e é difícil de calcular. Leva-se em consideração aproveitar o número maior de clientes para oferecer seu produto, utilizar os canais de distribuição e atingir diferentes mercados geográficos.

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2005b), o sucesso do processo de fusão pode ser definido como uma estratégia através da qual duas firmas concordam em integrar suas operações em base relativamente igual, porque tem recursos e capacidades que, juntas, podem criar uma vantagem competitiva mais forte.

Vantagem esta descrita como: maior poder de mercado, superação de barreiras às entradas, mais flexibilidade de investimento em novos produtos, maior velocidade de entrada no mercado, maior diversificação, evitar competição excessiva.

Por outro lado, ainda segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2005b), este processo também poderá encontrar problemas: dificuldade de integração, avaliação inadequada do alvo, dívidas grandes ou extraordinárias adquiridas por meio da aquisição, demasiada diversificação, gerentes abertamente focalizados na aquisição, que acabam não percebendo estratégias mais adequadas para a nova circunstância da empresa.

Isto significa que ao comprar uma empresa deve-se fazer um estudo extremamente detalhado do que se espera com a aquisição, analisando minuciosamente os pontos positivos e negativos que implica também o processo de fusão.

Dentro do processo de aquisição Aiello e Watkins (2000) afirmam que existem estágios a serem seguidos. Geralmente começa com a negociação entre os CEO's e se houver entendimentos a empresa interessada dedica recurso para fazer os "*due diligence*", neste momento identifica as potenciais provisões de perdas "*liabilities*", tais como planos médicos, processos legais, trabalhistas entre outras que podem afetar o valor das transações.

A *due diligence* é fator crítico no sucesso do negócio. É nesta fase que se realiza uma análise mais profunda do negócio e evita problemas futuros problemas que surgem podem provocar o cancelamento do negócio dependendo de sua natureza.

Nesta fase, analisa-se também a habilidade das pessoas em gerenciar o seu negócio. Se tiver controle dos detalhes operacionais, se trabalha bem em equipe. O *due diligence* é o exercício de se obter informações e um intervalo entre o início e fim da negociação.

A comunicação organizacional promove informações significantes sobre as ações estratégicas das corporações, permitindo monitorar as decisões e o

juízo das habilidades gerenciais para aumentar o valor da empresa por meio do gerenciamento efetivo do escopo de atividades.

Primeiro aspecto a ser considerado é comunicar responsabilidade e linha de reporte. Isto faz com que as pessoas continuem focando externamente, pois é um grande risco de se perder pessoas e clientes e se gasta muito tempo focando internamente.

A integração das pessoas deve ser feita para que posteriormente integre-se processos básicos e sistemas. Estes processos são complexos, e exigem ter as pessoas certas nos lugares certos para que as melhores decisões sejam tomadas.

Hitt *et al.* (1999) afirmam que a aquisição provém de um montante substancial de informação para os participantes, referente ao escopo da empresa (por exemplo: a *breadth* de atividade de seu mercado de produto) e à estratégia corporativa como um todo.

A importância da informação se dá porque as aquisições afetam a reputação da empresa e se quaisquer consequências são moderadas por um fator contextual, tais como o nível de diversificação da empresa e seu nível de desempenho recente.

Para Rappaport e Sirower (1999) o mercado freqüentemente responde de forma negativa aos anúncios de fusão e aquisição o que reflete o ceticismo dos investidores sobre a capacidade do comprador em manter os valores originais do negócio e alcançar a sinergia requerida para justificar o *premium*. E quanto maior o *premium*, pior a performance do *share-pricing*⁶. Mas por que o mercado é tão cético? Por que as empresas que compram tem tanto dificuldade em criar valor para seus acionistas?

Antes de tudo, muitas aquisições falharam simplesmente porque eles estabeleceram níveis de performance muito altos. Mesmo sem o prêmio de aquisição as melhoras já haviam sido integradas no preço dos dois: do adquirente e do comprado. Outro ponto é que se em uma unidade de negócios os recursos são diversificados durante a integração dos processos, a sinergia ganha pode ser facilmente perdida das unidades que cedem os recursos.

⁶ Aqui a referência é de quanto maior o valor pago na aquisição (preço *premium*) pior a avaliação do mercado (analistas setoriais) em relação ao preço das ações (*share-pricing*)

Em outros casos, aquisição fica comprometida porque os benefícios que ela traz são facilmente replicados pela concorrência. Concorrentes não ficam esperando os adquirentes tenta gerar sinergia dos seus gastos. Na verdade aquisição pode realmente aumentar a vulnerabilidade da empresa diante dos concorrentes, uma vez que a demanda provocada pela integração pode tirar a atenção do que os concorrentes estão fazendo. Aquisições também criam oportunidades para os concorrentes roubar os talentos enquanto o período de incerteza é grande. Um exemplo foi o processo de Aquisição do Bankers Trust pelo Deutsche Bank, depois da compra o Deutsche teve de pagar enormes valores para reter os *top performances*⁷ das duas organizações.

A terceira causa de problemas é o fato que as aquisições embora seja um caminho rápido para o crescimento, elas requerem um pagamento integral antecipado. Por comparação com os investimentos em pesquisa, desenvolvimento, capacidade de expansão ou campanhas de marketing que podem ser feitas em tempos diferentes. Além disso, na aquisição o relógio começa a tocar assim que a operação é concretizada e no seu valor integral. Não sem razão, os investidores querem ver as evidências atraentes de que as performances esperadas vão se materializando. Se esta performance não for concretizada, eles jogam os preços das empresas para baixo antes mesmo da integração se concretizar.

⁷ Aqui a referência é em relação a retenção dos principais executivos ou daqueles funcionários com melhor desempenho e que passam a ser alvo dos concorrentes no momento da transação.

CAPÍTULO 3: CARTÃO DE CRÉDITOS

3.1. Estrutura de negócio

O mercado de cartão de crédito vem sofrendo grandes transformações, tendo sido impulsionado na década de 50 pelos Estados Unidos. Pelo conjunto de seus atributos, o cartão de crédito passou a simplificar e agilizar intercâmbios na sociedade de consumo. Sua força pode ser medida facilmente após quase meio século. Só no Brasil, o setor movimentou 183,1 bilhões de reais em 2007 com 97 milhões de cartões emitidos e 388 milhões de transações. O crescimento do mercado em relação a 2006 foi de 17% no número de cartões emitidos, e 21% em faturamento, e a expectativa para 2008 são de 13% e 19%, respectivamente segundo dados da ABECS (2007).

O cartão de crédito conquistou rapidamente o consumidor, intermediando intensamente suas relações cotidianas e tornando-o um dos componentes da modernidade. Velocidade, agilidade, praticidade e garantia de segurança na troca de informações são alguns dos valores inerentes à Era da Informação, que coloca os sistemas de pagamentos eletrônicos em destaque no cenário internacional.

Na década de 90 com a quebra da exclusividade na emissão de diversas bandeiras de cartão de crédito, criou-se um ambiente mais competitivo onde os emissores passaram a trabalhar com as quatro principais bandeiras internacionais no mercado brasileiro. A seguir serão vistos conceitos essenciais ligados ao processo de um cartão de crédito e necessários para uma compreensão do setor tais como bandeiras, emissores, adquirentes, processadoras e aspectos relacionados à competição e aos produtos tais como fidelização, *co-brand*, *private-label*.

3.1.1. Bandeiras

As bandeiras foram criadas nos Estados Unidos a partir de associações de bancos, com o objetivo de emitir cartões de crédito. A bandeira é propriamente a “marca” do cartão de crédito, é também a instituição responsável pela rede de comunicação entre emissor e adquirente, bem como pela definição de regras e normatização a serem seguidas por ambos, emissor e adquirente. No Brasil existem quatro grandes bandeiras internacionais, cujo nome e logotipo aparecem estampados nos cartões de crédito: American Express, Diners, Mastercard e Visa.

A Visa concede o direito de emissão de seus produtos às instituições financeiras. Garante o intercâmbio das informações resultantes dos pagamentos feitos com cartão e permite que as mesmas cheguem ao banco emissor dos cartões de crédito.

A American Express apresenta duas configurações de negócio: em alguns países está presente por meio de filiais, e em outros concede licença às instituições financeiras para emissão de seus produtos.

As Bandeiras Visa, Mastercard e Diners operam por meio de sistemas abertos de franquias. No Brasil, o Diners Club é uma franquia do Citibank.

O sistema aberto permite às instituições financeiras associadas emitirem cartões de crédito com acesso mundial a rede de uma bandeira específica, e tornarem-se responsáveis pela administração do cartão. Isso envolve decisões sobre o gerenciamento, processamento do produto e credenciamento de estabelecimentos comerciais. Tais atividades podem ser terceirizadas pelos bancos às processadoras.

A marca das bandeiras está estampada nos cartões de crédito e identifica a rede de aceitação em estabelecimentos afiliados. As bandeiras desenvolvem novos produtos e serviços, criam programas de marketing, publicidade e promoções.

As bandeiras têm produtos destinados aos públicos com rendas diferenciadas. Esses produtos dispõem de serviços comuns como reposição emergencial e seguros.

As bandeiras também garantem o intercâmbio das informações decorrentes de pagamentos feitos com os seus cartões e permitem que as mesmas cheguem ao banco emissor por meio de redes adquirentes.

As bandeiras se relacionam, em geral, com os bancos membros ou com as processadoras independentes, com os adquirentes e os fabricantes de cartões. Fazem a homologação das processadoras ou bancos e dos fabricantes de plásticos para que os mesmos possam operar com os cartões de crédito e débito que têm sua marca.

Os investimentos das bandeiras concentram-se principalmente em marketing para divulgação da sua marca e desenvolvimento de novos produtos, serviços e tecnologia. (GAZETA MERCANTIL, 1999).

3.1.2. *Emissores*

Os emissores de cartões realizam serviços de administração e podem fazer o processamento dos plásticos ou não. Nesse caso, contratam as processadoras independentes. Os administradores emitem, em favor de uma pessoa, um cartão de crédito pessoal e intransferível, que lhe permite realizar compras em estabelecimentos afiliados.

Pagam esses estabelecimentos por intermédio dos adquirentes após, em geral, 30 dias, e descontam dos mesmos uma taxa sobre o valor da transação, que pode variar de 2 a 5%. Cobram do portador do cartão uma anuidade, que oscila entre R\$ 30,00 e R\$ 890,00, e taxas de juros incidentes sobre o financiamento dos cartões, que variam entre 1,86 e 13%, segundo dados divulgados pela revista Cardnews Magazine na edição de outubro de 2007.

O emissor mantém contratos com os portadores dos cartões, com uma instituição bancária que financia as vendas realizadas por meio do cartão. É o emissor quem paga os adquirentes comerciais e quem assume os riscos em caso de inadimplência dos usuários dos cartões. O pagamento pelo titular do cartão pode ser em até 30 dias após a compra, sem juros. Se o portador optar por utilizar o crédito rotativo, irá saldar parte do débito, em geral 20%, e o restante será financiado.

Os emissores de cartões de crédito são bancos ou empresas a eles associadas. A aquisição de recursos para financiamento das vendas com cartões ocorre por meio de transações financeiras entre a administradora e o banco.

Entre os maiores emissores encontram-se: Banco do Brasil, Itaú, que recentemente adquiriu o *BankBoston* e metade dos portfólios da Credicard; o Citibank ficando com a outra parte. O Bradesco que assumiu as operações da *American Express* do Brasil e o Santander, que recentemente comprou as operações do ABN Amro Bank no Brasil.

3.1.3. Adquirentes

As empresas adquirentes são responsáveis pelo credenciamento dos estabelecimentos comerciais e pela intermediação dos fluxos financeiros entre emissores de cartões e estabelecimentos que aceitam o produto.

No Brasil, os três maiores adquirentes são a Visanet, que credencia os estabelecimentos que aceitam as bandeiras de crédito e débito Visa e Electron; a Redecard, responsável pelos estabelecimentos que trabalham com as bandeiras Mastercard (crédito), Maestro (débito), Diners e Redeshop e o Bradesco, que credencia estabelecimentos American Express. A Visanet e a Redecard têm participação das bandeiras e de instituições financeiras.

Com a criação dos adquirentes Visanet e Redecard em 1996, o setor facilitou o relacionamento entre os emissores e os estabelecimentos comerciais. Até então, a responsabilidade pelo credenciamento de estabelecimentos e pelas transações realizadas com cartões Visa, Mastercard e Diners eram dos próprios emissores de cartões.

O surgimento dos adquirentes foi motivado pelo aumento dos negócios com cartões de crédito pela dualidade das bandeiras a partir de 1996. Até então, a Credicard, por exemplo, credenciava os estabelecimentos que aceitavam a bandeira Mastercard e Diners, e o Bradesco e outros, os da bandeira Visa. Com a dualidade, e os emissores operando com mais de uma bandeira, o mercado procurou uma forma de concentrar as transações, facilitando o relacionamento entre os emissores e os estabelecimentos comerciais.

As redes adquirentes fazem a captura dos dados e enviam as informações das transações efetuadas com cartões de crédito e débito aos emissores, que concedem a autorização aos adquirentes para que a venda ou pagamento de um serviço seja concluído. São responsáveis pelos pagamentos aos lojistas referentes às compras feitas com cartões.

Os adquirentes pagam, em geral depois de 30 dias, ao estabelecimento comercial, o valor da compra feita com o cartão de crédito, e descontam do mesmo uma taxa, que varia de 2 a 5%. Recebem dos emissores o valor do gasto realizado com o cartão, no prazo de 27 dias, em média, com desconto que oscila de 1 a 1,90%. Os adquirentes equipam os estabelecimentos com máquinas, a exemplo do POS (Pontos de Vendas) e TEF (Transferência Eletrônica de Fundos), esse último usado principalmente em supermercados, e fornecem material para as máquinas de POS, que imprimem os comprovantes de venda. As empresas também fazem a sinalização do local com a colocação de adesivos nas vitrines, indicando aos usuários que tais estabelecimentos aceitam cartões.

3.1.4. Processadoras

As processadoras independentes são assim chamadas por não pertencerem aos emissores. Realizam as atividades operacionais envolvidas na gestão completa de um cartão em nome de um emissor. Atuam junto aos bancos e empresas oferecendo uma série de serviços que vai desde a administração, processamento de cartões e envio de faturas aos usuários, até o atendimento aos clientes.

A CSU CardSystem foi a pioneira no Brasil. Além dela, existem outras grandes que concorrem no negócio de processamento de cartões: Fidelity e a EDS.

A Orbitall, processadora de cartões, pertence ao Banco Itaú e presta serviços para terceiros; desta forma, não pode ser considerada independente.

A Fidelity Processadora e Serviços S.A. se tornou uma das maiores processadoras de cartão do país quando se juntou ao Banco ABN AMRO Real (atual Santander) e Bradesco, e assinou um acordo de parceria para prestação de serviços.

As processadoras cobram uma taxa por cartão administrado que, em geral, pode variar de U\$ 20,00 a U\$ 50,00 por cartão ao ano. A taxa envolve serviços como: análise de crédito, cadastramento do futuro usuário do cartão no sistema da empresa, gravação do nome do portador e da trilha magnética no cartão. O preço cobrado dos emissores também inclui o cálculo de juros em caso de atraso do pagamento, envio da fatura mensal para o cliente, atendimento telefônico, controle de fraudes e inadimplência.

O surgimento destas processadoras veio estimular as instituições financeiras e empresas do segmento de varejo, como supermercados e lojas de departamento, a desenvolver os seus próprios cartões, denominados como *Private Label*.

3.1.5. Fidelização

Como várias outras áreas da economia, o mercado brasileiro de cartões passa por uma fase de expansão, o que significa grande concorrência no setor. Diversificação de marcas e dos canais de distribuição e comunicação e adoção de práticas mais agressivas para conquistas de novos clientes foram algumas das conseqüências desse quadro.

As empresas que atuam neste mercado precisam desenvolver estratégias que permitam estabelecer vantagens competitivas sólidas e sustentáveis, que são os programas de fidelização desenvolvidos pelos cartões, como programas de milhagens, acúmulo de pontos para troca de prêmios e bonificação na compra de produtos ou serviços, pois os consumidores tornaram-se exigentes quanto ao oferecimento de vantagens adicionais, como serviço de *concierge* (compra de ingressos antecipada), agências de viagens disponíveis 24 horas e serviço de seguro de bagagem. As diversas modalidades de programas desenvolvidas começaram a mostrar-se nem sempre capazes de diferenciar os cartões e satisfazer as necessidades dos clientes, pois se tornaram muito parecidas.

Os programas de fidelização começaram quando as companhias aéreas americanas, com o intuito de oferecer um benefício a mais que seus concorrentes, iniciaram uma premiação de seus clientes fiéis, na forma de milhas que poderiam ser utilizadas na mesma empresa, em seu benefício. Assim, os acordos foram acertados

com outras empresas, como hotéis, restaurantes, locadoras de veículos, que também poderiam beneficiar o cliente fiel. Como um meio de pagamento de alta penetração junto aos viajantes, o cartão de crédito assimilou esta oportunidade e também trouxe para seus clientes a possibilidade de somar pontos para um programa de milhagens.

Além de companhias aéreas, outras empresas também aderiram, como montadoras de veículos, redes de varejo e distribuidoras de combustível.

São alguns exemplos destes cartões: Unibanco e Santander, que possuem parceria com a Varig; Mastercard e Diners com a Tam; United Airlines com o Itaú; Citibank com a American Airlines. Outros emissores também apresentam seus cartões como Credicard Itaú Fiat, Bradesco Ford e Itaú GM, nos quais seus pontos acumulados revertem em descontos na próxima troca de carro e no caso da GM, em peças também.

A American Express com seu programa *Membership Reward*, que oferece amplo leque de resgate de pontos, com a vantagem que seus pontos não perdem a validade, parceiros internacionais e salas VIP nos principais aeroportos do país. A Diners com o *Diners Reward*, que oferece serviços exclusivos de salas VIP em aeroportos no Brasil e no mundo.

Estes são alguns exemplos de cartões no varejo. Sejam eles próprios ou em parcerias, o que eles têm em comum é entender que o cartão é uma ferramenta importante para conhecer seus clientes e seus hábitos de consumo, visando futuros programas e promoções que garantam sua fidelidade.

3.1.6. Cartão CO-BRAND

Os cartões de crédito do tipo *co-brand* (marca conjunta) são aqueles em que as bandeiras se associam às empresas ou mesmo às lojas de varejo para operarem juntas, dividindo depois a receita final obtida. Essa divisão varia, mas pode chegar, em alguns casos, até a meio a meio do lucro total.

A idéia central desse tipo de serviço se baseia na formação de uma parceria entre bandeira e empresa, para atrair a fidelidade dos consumidores, com o

fornecimento de certos benefícios. São bônus, brindes, descontos e mais uma série de outros atrativos com o intuito de cativar o uso periódico de um determinado cartão. Sempre no sentido acumulativo: quanto mais o cliente usa o cartão, mais prêmios ou vantagens ele pode conseguir.

Os programas de milhagem criam o hábito no cidadão de pagar qualquer coisa que esteja comprando com o tal cartão, a fim de juntar mais e mais milhas para poder depois trocar por uma passagem aérea na empresa em questão.

3.1.7. Cartão *Private Label*

O cartão *private label* é um cartão com marca de loja, ou de uma rede de lojas, e que pode ser administrado pela própria loja ou administradora independente externa. Num primeiro momento, estes cartões eram distribuídos, na maioria das vezes, de forma gratuita. Apresentavam um índice de ativação (uso efetivo do cartão) muito baixo e um gasto médio relativamente pequeno.

A função primordial era identificar o cliente e não funcionar como um mecanismo de concessão de crédito. Com o passar do tempo o cartão *private label* vai adquirindo novas versões e características, seja associado às bandeiras, tornando-se um *co-branded*, ou funcionando mesmo como um CDC (crédito direito ao consumidor) eletrônico, substituindo o antigo crediário. Uma das melhores ferramentas de fidelização atuais são os cartões *private label*, pois este disponibiliza benefícios direcionados ao consumidor do estabelecimento, como pontos, que somados geram prêmios, milhagens, etc. A nova configuração que o cartão *private label* foi adquirindo fez com que ele fosse adotado por setores da economia que até então não o utilizavam. O caso mais notório é, certamente, o dos supermercados, cujos volumes de transação com o cartão aumentaram exponencialmente com o uso dos cartões *private label*.

É percebida no mercado brasileiro uma tendência sendo o cartão *private label* direcionado para o consumidor de baixa renda, ainda sem relacionamento bancário. Sendo assim, o acesso dos bancos à população de baixa renda acontecerá através de parcerias com as lojas, que conhecem muito bem os hábitos de consumo de seu público.

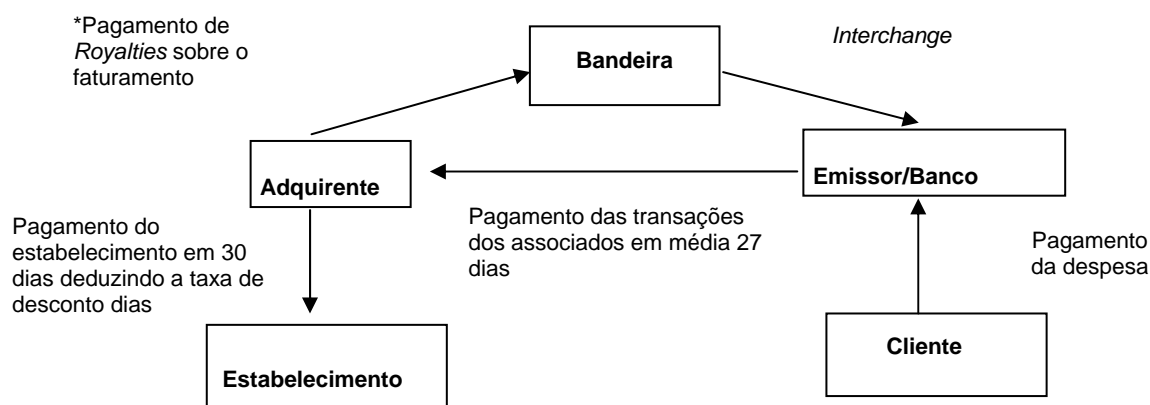
3.2. Mercado do cartão de crédito no Brasil

O faturamento total de cartões de crédito, em 2007 segundo dados divulgados pela ABECS (jan / 2007), foi de R\$ 183,1 bilhões com um crescimento de 21% em comparação ao ano de 2006, o número de cartões do mercado cresceu 17% em relação ao ano anterior chegando a 93 milhões de plásticos emitidos. O valor médio da transação de R\$ 76,38 e o gasto médio por cartão foi de R\$ 2.115,00 sendo 2% maior que no ano anterior.

No mercado brasileiro os cinco maiores emissores em número de cartão, Banco Itaú, Unibanco, Bradesco, Banco do Brasil, Banco Ibi e Citibank, possuem mais de 77,6 milhões de cartões. (VALOR ANÁLISE, 2006)

A dinâmica do negócio Cartão de Crédito pode ser melhor entendida no fluxo abaixo. Desde o momento da transação de compra até o pagamento ao estabelecimento.

O associado realiza uma transação em um estabelecimento e o pagamento de sua fatura na data de vencimento. O emissor repassa os pagamentos para o adquirente em média de 27 dias, deduzindo o valor da taxa de *interchange*. O adquirente recebe do emissor e envia ao banco o valor a ser pago ao estabelecimento, líquido da taxa de desconto. O adquirente faz os créditos líquidos ao estabelecimento, que é o valor total da transação menos a taxa de desconto.



Fonte: Elaboração Própria

Figura 3: Dinâmica do Negócio de Cartão de Crédito.

Outra fonte de receita das bandeiras são as tarifas pagas pelos bancos emissores e adquirentes referentes aos serviços prestados, tais como: autorização internacional, boletim de proteção, entre outros. Além disso, o emissor paga às bandeiras *royalties* pelo uso da marca.

3.2.1. Participantes do Mercado de Cartão de Crédito no Brasil

O Brasil está entre os maiores emissores de cartões do mundo. A VisaNet Brasil é líder de mercado tanto em faturamento, como em volume de transações e rede afiliada, que ultrapassou a marca de 1 milhão de estabelecimentos localizados no Brasil.

Nos últimos anos, o segmento vem registrando um crescimento médio de 20%. Só no último ano, o mercado de cartão de crédito brasileiro representou um movimento de 183,1 milhões de reais, cerca de 21% superior ao exercício anterior.

O mercado de cartões de débito fechou, em 2007, segundo dados divulgados pela ABECS (2007) 27% maior do que em 2006, com R\$ 88 bilhões. Nesta década, o segmento vem praticamente dobrando de tamanho em valores de compras a cada dois anos. Em 2007, a base de cartões de débito fechou o ano 201 milhões de plásticos, indicando um crescimento de 8% em relação a 2006.

A seguir ser, os principais *players* (Adquirentes) do mercado:

3.2.1.1. Redecard

A Redecard é responsável pela captura e transmissão das transações com cartões de crédito das bandeiras Mastercard e Diners, e dos cartões de débito Maestro e Redeshop. A empresa credencia e promove o relacionamento com os estabelecimentos comerciais. A Redecard cuida também da instalação e manutenção de uma rede eletrônica que captura e processa mais de 1,5 bilhão de transações realizadas por ano. A Redecard opera com uma rede de mais de um milhão de estabelecimentos credenciados no Brasil.

Em 2007, a Redecard ultrapassou a marca dos R\$ 100 bilhões de volume financeiro das transações com cartões de crédito e débito, atingindo um crescimento de 23,2% em relação ao ano anterior. Este desempenho apresentou um crescimento de 38,9% na lucratividade da empresa.

A empresa tem sua estrutura acionária composta pelo Citibank, com 23,95%; ItauCard, com 23,21%; Unibanco, com 23,21% e outros 29,62%. (REDECARD, 2008)

3.2.1.2. Visanet

A Visanet é responsável pela captura e transmissão das transações com cartões de crédito das bandeiras Visa, e dos cartões de débito Visa Electron, Visa Vale Refeição e Alimentação e Redeshop. A empresa credencia e promove o relacionamento com os estabelecimentos comerciais. Além de realizar a gestão da rede de aceitação Visa, sendo que a Visanet Brasil desenvolve e disponibiliza soluções para monitoramento, captura e processamento para a Visa Vale, bandeiras particulares e bancos emissores. Em 2008, a Visanet Brasil completa 10 anos de operação com um milhão de estabelecimentos afiliados, localizados em mais de 93% do território nacional.

A Visanet Brasil é uma empresa nacional de capital fechado, que tem a Visa International e Bradesco, Banco do Brasil, ABN Amro (Santander) e outros 22 bancos com participação minoritária.

3.2.1.3. American Express

O Bradesco é o adquirente da bandeira American Express no Brasil, responsável pela captura e transmissão das transações com cartões de crédito American Express. A empresa credencia e promove o relacionamento com os estabelecimentos comerciais e também cuida da instalação e manutenção de uma rede eletrônica.

3.2.2. Principais Bandeiras

3.2.2.1. Visa

A Visa atua no Brasil desde 1971. Porém, foi a partir de 1987 que as operações da bandeira começaram a se expandir no país. As instituições financeiras participantes do sistema Visa são responsáveis pela administração do cartão, que envolve decisões sobre o gerenciamento, processamento do produto e credenciamento de estabelecimentos comerciais.

Em 1995, uma associação entre a Visa Internacional, o Bradesco, o Banco do Brasil e o Banco Real (Santander) deu origem à Companhia Brasileira de Meios de Pagamento, mais conhecida como Visanet.

Atualmente no Brasil cerca de 40 bancos fazem parte do sistema Visa na emissão de cartões, sendo os maiores emissores Visa: Banco do Brasil, Bradesco, Santander (Real ABN Amro Bank), Itaú Unibanco.

Em 2005, a bandeira Visa respondeu por 63% das operações do mercado. (VALOR ANÁLISE, 2006)

3.2.2.2. Mastercard

A Mastercard Internacional teve seu IPO em 2007. Iniciou suas operações no Brasil na década de 80, numa parceria de exclusividade com o Credicard até 1996. Atualmente, todos os principais emissores emitem a bandeira Mastercard, dentre eles: Itaú, Bradesco, HSBC, Banco do Brasil, Real ABN Amro Bank, Citibank, Unibanco e Caixa Econômica Federal.

Atualmente, a Mastercard responde por cerca de 45% de participação de mercado em número de cartão e 36.6% em faturamento. A Mastercard vem obtendo um desempenho superior no mercado brasileiro devido aos programas de marketing e campanha de marca implementados a partir de 1999. Com o lançamento da campanha de marca “Não tem preço”, a bandeira conseguiu resultados significativos devido à maior exposição de sua marca, segundo executivo da área de negócios da Mastercard.

3.2.2.3. American Express

A American Express Company é uma empresa norte americana e foi fundada em 1850. A empresa em 1882 introduziu a ordem de pagamento, passando então a atuar também na área de viagens e, posteriormente, com *Travelers* Cheques. Foi na década de 50 que lançou os cartões American Express.

A American Express é a única empresa no mercado de cartões de crédito que atua como bandeira, administradora de cartões (emissor) e é responsável pelo credenciamento dos estabelecimentos comerciais para aceitação de sua marca. Possui em seu portfólio cartões de compra, crédito empresarial, prestação de serviços em viagens de negócios e agências de viagens e *Travelers* Cheques.

A Amex, como é conhecida, está no Brasil desde 1981, por meio de sua filial American Express do Brasil. Em 2006 teve suas operações assumidas pelo Bradesco.

Como bandeira, a empresa adotou em 1996 uma nova estratégia para ampliar sua base de clientes. Decidiu associar-se a vários bancos no mundo, permitindo a eles a emissão de seus produtos com a bandeira American Express.

3.2.2.4. Diners Club

O Diners Club ingressou no Brasil em 1956 e se manteve nas mãos de um empresário até 1984, quando a Credicard adquiriu a franquia.

Possui, ainda, salas VIP nos principais aeroportos do país e no mundo, como principal apelo ao cliente Diners. Ao todo são sessenta salas no mundo.

Os principais produtos da bandeira estão ligados à associação de marca com o programa de milhagem AAdvantage, da American Airlines. Além disso, a bandeira possui um produto empresarial, Diners Club Corporate Card.

3.2.3. Bancos Emissores

Os principais emissores de cartão de crédito no mercado brasileiro são os bancos de varejo, tanto privados como federais e estaduais. Atualmente, cerca de 40 bancos são emissores da bandeira Visa e no caso da Mastercard são 70 instituições. Há também no mercado administradoras de cartão de crédito não vinculadas a banco que também emitem cartão de crédito, voltados a bandeiras regionais ou segmentadas em tipos de varejo, como farmácias e supermercados.

Tabela 1: Principais Emissores de Cartão de Crédito

O mercado em 2005					
Posição	Em número de cartões		Posição	Em volume de transações	
	Emissor	Share (em %)		Emissor	Share (em %)
1º	Unibanco	15,8	1º	Credicard	18,1
2º	Banco do Brasil	13,8	2º	Itaú	13,6
3º	Itaú	12,6	3º	Banco do Brasil	13,6
4º	Bradesco	12,2	4º	Bradesco	11,1
5º	Credicard	11,5	5º	Unibanco	8,5
6º	Banco Ibi	8,1	6º	American Express	7,3
12º	American Express	1,8	11º	BankBoston	2,5
13º	Citibank	1,1	13º	Citibank	2,4
14º	BankBoston	0,7	-	-	-

O mercado em 2006*					
Posição	Em número de cartões		Posição	Em volume de transações	
	Emissor	Share (em %)		Emissor	Share (em %)
1º	Itaú+Credicard+BankBoston	19,4	1º	Itaú+Credicard+BankBoston	25,8
2º	Unibanco	15,8	2º	Bradesco+American Express	18,5
3º	Bradesco+American Express	14	3º	Banco do Brasil	13,6
4º	Banco do Brasil	13,8	4º	Citibank+Credicard	10,8
5º	Banco Ibi	8,1	5º	Unibanco	8,5
6º	Citibank+Credicard	6,5	-	-	-

Fonte: Credicard Itaú. *O critério para previsão de mercado é a transposição da configuração consolidada de 2005 para o cenário previsto de 2006.

3.2.3.1. Itaú

O Banco Itaú é o segundo maior banco privado do país. Em 2005, possuía ativos totais de R\$ 151,2 bilhões, ante R\$ 130,3 bilhões em 2004 e R\$ 81,4 bilhões em 2001. Obteve lucro recorde de R\$ 8,4 bilhões em 2007. (VALOR ANÁLISE, 2006)

Itaú oferece uma gama de produtos e serviços bancários, e possui uma forte presença no segmento de cartão de crédito. Em 2005, o Itaú e Citigroup compraram a participação de 33% do Unibanco na Credicard. Com isso, o Itaú elevou sua participação de 33% para 50%. Ainda neste acordo, adquiriu a totalidade das ações do Unibanco e do Citibank e aumentou sua participação na processadora Orbital para 100%. A Redecard continuou tendo seu controle dividido entre o Itaú, Citigroup e o Unibanco.

Após a compra da Credicard e posteriormente do BankBoston Brasil, o Itaú encerrou o ano de 2005 com um total de 12,5 milhões de cartões de crédito, com um faturamento de R\$ 27,8 bilhões e se tornou líder no setor.

Tabela 2: Itaú: indicadores anuais do segmento de cartões de crédito

Base de cartões – Em mil	Dez – 2003	Dez – 2004	Dez – 2005
Itaucard	5.780	7.059	8.510
Credicard	2.245	3.596	4.033
Total	8.025	10.655	12.543
Volume de transações – Em R\$ milhões		2004	2005
Itaucard	-	12.956	16.844
Credicard	-	6.519	10.965
Total	-	19.475	27.809

Fonte: Banco Itaú.

3.2.3.2. Unibanco

O Unibanco é o terceiro maior banco privado do país. Em 2005, possuía ativos totais de R\$ 91,831 bilhões, um crescimento de 15,7% em relação aos R\$ 79,350 bilhões do ano anterior sendo que o lucro líquido em 2007 foi de R\$ 3,4 bilhões (Valor, 2006)

Atualmente, as empresas do banco no segmento de cartões de crédito e suas respectivas participações são: Unicard Banco Múltiplo S.A. (100%), Hipercard Administração de Cartões de Crédito Ltda. (100%), Hipercard Banco Múltiplo S.A. (61,41%) e Redecard (23,21%). (VALOR ANÁLISE, 2006)

A Unicard é emissora e administradora de cartões Visa e Mastercard e líder do segmento *co-branded*. A Hipercard é administradora, adquirente e bandeira de cartões de crédito.

No ano de 2004 o Unibanco realizou várias negociações que impactaram o mercado de cartão de crédito no Brasil. Vendeu suas participações na Credicard e na Orbitall e a adquiriu a Hipercard administradora. O Hipercard era o cartão *private label* da rede de supermercados Bompreço com grande presença no Nordeste. No segundo semestre do mesmo ano passou a ser o principal meio de pagamento dos hipermercados Wal-Mart e Sam's Club que juntos totalizam mais de 40 lojas.

Com o processo de aquisição da Hipercard, o Unibanco encerrou o ano de 2005 com 15.8 % de participação de mercado e com resultado de R\$ 332 milhões, uma evolução de 41.9% em relação a 2004.

3.2.3.3. Bradesco

O Bradesco é o maior banco privado do Brasil. Em 2005, possuía ativos totais de R\$ 216,3 bilhões, 16,6 milhões de clientes e 2.999 agências, sendo a maior rede privada no país. Em 2007, obteve lucro líquido de R\$ 8,0 bilhões. (VALOR ANÁLISE, 2006)

A base de cartões do Bradesco é formada pela tradicional parceria com a bandeira Visa, opera também com a Mastercard e recentemente, adquiriu as operações da American Express no Brasil. Mantém parceria com varejistas para oferecimento de *private labels*.

Em 2005, o volume total de cartões de crédito, débito e *private label* administrados pelo Bradesco atingiu a marca de 47,572 milhões, um incremento de 2,6% em comparação a 2004. Deste total 10,204 milhões eram de crédito e 37,368 milhões de débito que significaram 13,1% e 39,2% do mercado, respectivamente. (VALOR ANÁLISE, 2006).

Tabela 3: Bradesco: indicadores do segmento de cartões (milhões R\$)

Indicadores	Exercício	
	2004	2005
Base de cartões	46,4	47,6
Crédito	7,6	10,2
Débito	38,8	37,4
Faturamento - R\$	20.909,9	26.272,1
Crédito	11.476,9	14.023,4
Débito	9.433,0	12.248,7
Número de transações	407,6	495,0
Crédito	185,4	220,5
Débito	222,2	274,5

Fonte: Bradesco.

O Faturamento do segmento de cartões foi de R\$ 26,272 bilhões em 2005, um aumento de 25,5% em relação ao ano anterior. Os cartões de crédito respondem por R\$ 14,023 bilhões e os de debito Visa Electron, por R\$ 12,249 bilhões. (VALOR ANÁLISE, 2006)

3.2.3.4. Banco do Brasil

O Banco do Brasil é o maior banco do país. Em 2005, seus ativos totais atingiram R\$ 253 bilhões. O lucro líquido de R\$ 4,2 bilhões, um crescimento de 37,4% em relação a 2004. O patrimônio líquido foi de R\$ 16,9 bilhões, contra R\$ 14,1 bilhões em 2004. Esse resultado foi o maior da história do banco. Em contrapartida em 2007, registrou lucro líquido de R\$ 5,058, resultado 16,3% menor que em 2006. A explicação para essa diferença em resultados se deve ao impacto de efeitos extraordinários no período.

Em 2005, encerrou o ano com 22,9 milhões de clientes e 83,8 mil funcionários. Sua rede de atendimento, era de 14,8 mil pontos, com 40,2 mil terminais de auto atendimento e a rede de agências do banco somava 3.772 unidades no fim de 2005.

O faturamento do Banco do Brasil com os seus cartões de créditos e de débito cresceu quase 200% entre 2001 e 2005, de R\$ 10 bilhões para R\$ 29,7

bilhões em 2005. Sendo que cartão de crédito foi responsável por R\$ 16,5 bilhões, uma ampliação de 20% em relação ao ano anterior.

A base de cartões de crédito do Banco do Brasil mantém trajetória de crescimento. Em 2005, atingiu R\$ 9,3 milhões, um incremento de 34,8% em relação a 2004.

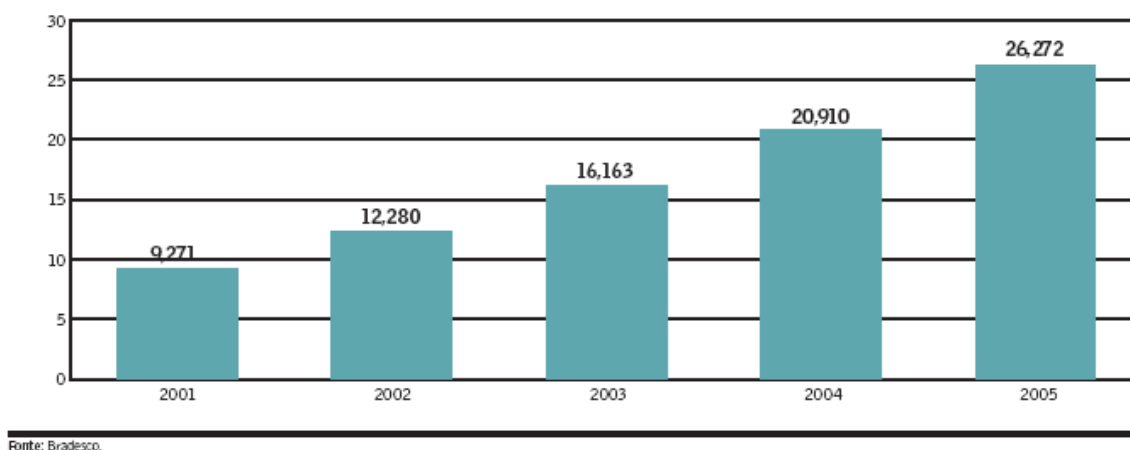


Gráfico 2: Bradesco: faturamento dos cartões

Depois desta análise do setor de cartões de crédito, percebe-se sua relevância para o setor financeiro, demonstrando como os emissores e adquirentes vem ganhando papel importante como fonte de receitas para os bancos. Desta forma, o estudo busca compreender o momento atual do mercado, visualizando as potencialidades e as transformações do mercado após as grandes fusões aquisições do setor em busca do fortalecimento das posições de cada um dos bancos.

CAPITULO 4: METODOLOGIA

A abordagem de pesquisa é decidida a partir da definição do problema. Existem três tipos principais de pesquisa: a exploratória, a descritiva e a causal, sendo estas duas últimas de natureza conclusiva (SELLTIZ *et al*, 1965).

Este trabalho de campo possuiu um caráter exploratório e qualitativo, definido por Gil (2002) como exploratórios os trabalhos que visam desenvolver familiaridade com o problema, explicitando-o e tendo um planejamento flexível.

No que diz respeito aos procedimentos metodológicos, o modelo de pesquisa exploratório utiliza-se principalmente de técnicas de pesquisas qualitativas baseadas em observações e entrevistas, visto que estas formas de pesquisar são capazes de aprofundar na complexidade de um problema (SELLTIZ *et al.*,1965).

Segundo King, Keohane e Verba (1994, p. 4) a pesquisa qualitativa baseia-se em um grande número de abordagens não fundamentadas em mensurações numéricas. Ela se baseia em pequenos números de casos e se utiliza intensivamente de entrevistas ou análises em profundidade de documentos históricos. Apesar de cobrir poucos casos, estas técnicas possibilitam a obtenção de grandes somas de informações dos seus estudos, resultando em análises focadas e em detalhes dos eventos ou objetos analisados.

Neste trabalho escolheu-se como método pesquisa o estudo de caso, dentre outros métodos de pesquisa qualitativa, em função da sua adequação ao problema proposto da pesquisa de campo.

Segundo Campomar (1991, p.96), o método de estudo de caso é um método de pesquisa social empírica que envolve a análise intensiva de um número relativamente pequeno de situações. Yin (2001, p.32) argumenta que o método de estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Bonoma (1985, p.202) ressalta ainda que o método de estudo de caso é útil quando o fenômeno não pode ser estudado fora de seu contexto natural e quando este não é passível de mensuração. Este autor defende ainda a aplicação deste método como

adequado na pesquisa de fenômenos de marketing, visto que muitos deles apresentam baixa construção teórica e alta complexidade de observação.

Gummesson (2005, p. 3) argumenta que o uso do método de caso é cada vez mais aceito como ferramenta científica em pesquisa de administração:

“O uso de estudos de casos para propósitos de pesquisa está se tornando altamente difundido na administração. Em muitas universidades, teses de doutorado de marketing, estratégia, organização, entre outras estão se baseando em estudos de caso” (p.83).

O estudo de caso pode ser considerado um meio de compreender o fenômeno de forma plena, pois na visão sistêmica o todo não é a simples junção de diversas partes. Isto permite a descoberta de relações que não seriam encontradas de outra forma, sendo as análises e inferências em estudos de caso feitas por analogias de situações respondendo às questões por que? e como? (CAMPOMAR, 1991, p.96). A investigação do estudo de caso é mais que uma coleta de dados; o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que possui as seguintes características:

- Enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados;
- Baseia-se em várias fontes de evidências;
- Beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados (YIN, 2001, p.33).

4.1. Procedimento de Campo

O estudo de caso será baseado na formação de uma aquisição estratégica entre um “Banco Y”, aqui denominado, Banco Y, e de uma empresa de cartões de crédito X, denominada de Cartão X, e será realizado em duas partes: a primeira será a interpretação e análise de dados secundários presentes em relatórios financeiros, jornais e revistas especializadas. A segunda será composta por quatro entrevistas de profundidade semi estruturadas, sendo os seguintes entrevistados:

1. Responsável pelo “Banco X”
2. Responsável pela área de cartão de crédito no “Banco Y”

3. Responsável pela área de operações do “Banco Y”
4. Responsável pela área de Negócios do “Banco Y”

As entrevistas foram transcritas sendo realizada uma análise de discurso aprofundada que verificou os principais pontos de concordância e de oposição, buscando a percepção das mudanças de discursos em cada enfoque empresarial.

4.2. Desenvolvimento do Protocolo

Segundo Yin (2001, p.89) um protocolo de estudo de caso é mais do que um instrumento. O protocolo contém o instrumento, mas também contém os procedimentos e as regras gerais que devem ser seguidas ao se utilizar o instrumento. O protocolo é uma das táticas principais para se aumentar à confiabilidade da pesquisa de estudo de caso e destina-se a orientar o pesquisador a conduzir o estudo de caso.

O protocolo proposto para a pesquisa foi formado pelos seguintes tópicos (YIN, 2001, p.89):

- Visão geral do estudo de caso;
- Procedimentos de campo;
- Questões ou proposições iniciais do estudo de caso;
- Guia para relatório do estudo de caso.

A visão geral do estudo de caso descreve os objetivos do projeto, questão do estudo e leituras importantes sobre o tópico que foi investigado. Essa parte do protocolo se configurou como a própria revisão bibliográfica e o objetivo geral da dissertação, adequado à questão de estudo de campo delimitada pelo pesquisador.

Os procedimentos de campo foram as credenciais, os ritos de acesso aos locais do estudo e as formas de obtenção de informações. Nessa etapa do estudo de caso, o pesquisador obteve as informações necessárias para o entendimento da organização e dos casos estudados. Em resumo, foram utilizadas fontes secundárias de dados como revistas, jornais, materiais promocionais, documentos internos etc, e também foram tratados os aspectos sobre a condução das entrevistas.

As questões ou preposições iniciais do estudo de caso foram às questões específicas que o pesquisador manteve em mente para coletar os dados junto aos locais de entrevista e outras fontes de informações. No estudo, estas questões estavam em forma de um roteiro de perguntas abertas com a finalidade de guiar o entrevistador. Estas questões ajudaram na obtenção de respostas relacionadas com o problema de pesquisa e se orientaram em torno dos conceitos vistos na revisão bibliográfica.

4.2.1. Visão geral do estudo

Nesta parte do protocolo têm-se as questões utilizadas para a análise dos “Bancos X e Y”, o cenário competitivo e as negociações conforme tabela 4 a seguir.

Tabela 4: Visão geral do estudo

Enfoque	Questões básicas para o estudo de caso	Fontes de coleta
Análise do “Banco X” e do cenário competitivo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contar como foi à entrada do “Banco X” no mercado Brasileiro 2. Como era o posicionamento que o “Banco X” tinha no mercado 3. Como estão posicionados o “Banco X” e o “Banco Y” 	Documentos Internos
Negociações	<ol style="list-style-type: none"> 4. Explicar o cenário no qual iniciaram as negociações 5. Explicar como era a situação do “Banco Y” no início das negociações 6. Explicar como foi o processo de aquisição e qual a responsabilidade de cada banco após aquisição. 	Entrevista não estruturada. (Executivo da área de cartões responsável pela negociação)

4.2.2. Procedimento de Campo

Nesta parte do protocolo têm-se os procedimentos de campo com os atores envolvidos nas entrevistas realizadas bem como as questões utilizadas para a análise do caso conforme apresentado nas tabelas de 5 a 9. Os atores envolvidos receberam a seguinte numeração: A1, A2, A3, A4 e A5 sendo que as tabelas de 5 a 9 apresentam uma descrição sumária desses atores e a sua importância no processo. Será mantido, conforme descrito na metodologia, o anonimato desses entrevistados. Essas referências aos entrevistados (Entrevistado A1, Entrevistado A2, Entrevistado A3, Entrevistado A4, Entrevistado A5) serão apresentadas no estudo de caso.

Tabela 5: Atores envolvidos - A1

Atores envolvidos	Importância da pessoa no processo
A1: Responsável pelo “Banco X”	Representante responsável por apresentar o negócio e os resultados ao “Banco Y”
<ul style="list-style-type: none">• Por que ocorreu o processo de aquisição?• Quais as mudanças percebidas no mercado de cartão de crédito com essa aquisição?• Como o “Banco X” estava posicionado no momento da aquisição?	

Tabela 6: Atores envolvidos - A2

Atores envolvidos	Importância da pessoa no processo
A2: Diretor da área de cartão de crédito do “Banco Y”	Liderou o processo de aquisição junto ao “Banco X”
<ul style="list-style-type: none">• Por que ocorreu o processo de aquisição?• Quais as mudanças percebidas no mercado de cartão de crédito com essa aquisição?• Como o “Banco Y” está posicionado no mercado de cartão de créditos nesse momento?• Quais os ganhos e perdas para o posicionamento de marca do “Banco X” e do “Banco Y” após a aquisição?• Como você percebe as transformações estratégicas dessas organizações durante e após o processo de aquisição?	

Tabela 7: Atores envolvidos - A3

Atores envolvidos	Importância da pessoa no processo
A3: Diretor de Operações	Responsável por integrar as operações dos dois bancos
<ul style="list-style-type: none"> • Por que ocorreu o processo de aquisição? • Como a organização está posicionada neste momento? • Quais foram os principais benefícios trazidos pela fusão? • Quais são os principais desafios encontrados até agora? 	

Tabela 8: Atores envolvidos - A4

Atores envolvidos	Importância da pessoa no processo
A4: Diretor de negócios depois da aquisição	Responsável por integrar os negócios
<ul style="list-style-type: none"> • Quais foram os benefícios da aquisição para o negócio? • Quais foram os desafios da aquisição para o negócio? • Quais as mudanças percebidas no mercado de cartão de crédito com essa aquisição? • Todas as premissas que levaram à aquisição do negócio estão se confirmando? 	

Tabela 9: Atores envolvidos - A5

Atores envolvidos	Importância da pessoa no processo
A5: Diretor de RH do “Banco X”	Responsável pela área de RH antes e depois da Compra
<ul style="list-style-type: none"> • Por que ocorreu o processo de aquisição • Quais as mudanças decorrentes do processo de aquisição nas pessoas? • O que foi feito para minimizar os efeitos que impactaram nas pessoas? 	

4.2.3. Relatório para a pesquisa

Como foi o processo da entrevista?

1. O entrevistado contribuiu com outras informações? Quais foram elas?
2. Houve uso de dados secundários durante a entrevista?
3. Como as entrevistas foram documentadas?
4. Que tipo de documentação foi gerado?

Outra questão necessária é analisar se as respostas dos entrevistados possibilitaram a análise do discurso do processo em questão?

As respostas foram incluídas dentro do texto de visão geral do estudo de caso, para comprovar ou mostrar as várias interpretações sobre a mesma situação. Ao considerar pertinentes, as falas foram citadas com a referência aos entrevistados (A1 a A5).

5. ESTUDO DE CASO

Conforme observado no capítulo anterior (Metodologia) e antes da apresentação das estratégias específicas das empresas envolvidas (“Banco X” e “Banco Y”) será apresentada, no entanto, na seção 5.1 aspectos da consolidação do setor de cartão de crédito para apresentar o cenário e oportunidades de alianças e crescimento do setor complementadas pelas informações sobre fusões e aquisições no setor. Na seqüência da análise do caso, e sempre que necessário, serão referenciados os entrevistados (de A1 a A5).

5.1. A Consolidação do Setor de Cartão de Crédito

Nos últimos anos o mercado financeiro vem apresentando crescimentos acelerados, destacando-se em relação aos demais setores da economia. Os bancos tiveram lucros recordes em 2007 e o mercado de brasileiro encontra-se na terceira posição na emissão de cartões de crédito e débito, ficando atrás apenas dos Estados Unidos e China. Segundo a análise setorial do mercado de cartão de crédito (VALOR ANÁLISE, 2006), se o produto interno bruto (PIB) do Brasil crescer em média de 3,5% ao ano até 2015 o mercado de cartão de crédito poderá movimentar em 2015 U\$ 150 bilhões de dólares.

Esse crescimento no mercado de cartão de crédito está alinhado à expansão das instituições financeiras. Após a estabilidade econômica brasileira em meados da década de 90, ocorreu uma maior penetração dos serviços financeiros junto à população de baixa renda que antes devido às elevadas taxas de inflação ficavam impossibilitadas de ter acesso aos produtos bancários.

Os cartões de créditos são tratados cada vez mais pelos bancos como uma ferramenta direta de expansão de crédito às pessoas físicas, deixando para o passado uma visão que focava o cartão como um produto de *status*. Essa visão está alinhada aos recentes estudos sobre os mercados na base da pirâmide (LONDON e HART, 2004; PRAHALAD e HART, 2002).

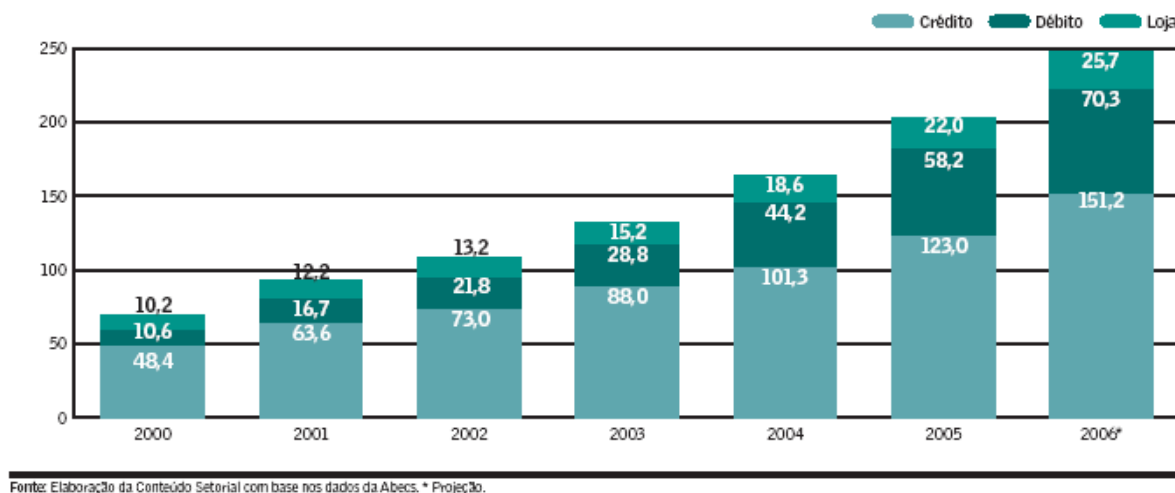


Gráfico 3: Evolução do valor das transações por tipo de cartão (Em R\$ bilhões)

De acordo com o gráfico 3, nota-se que nos últimos seis anos, houve um crescimento em todas as modalidades de cartão (crédito, débito e loja) , sendo que o setor de cartão de crédito triplicou o seu volume no mesmo período, passando de R\$ 48,4 bilhões (2000) para R\$ 151,2 (2006). Este desempenho se deve a uma série de fatores como as condições macroeconômicas mais favoráveis, estratégias mais agressivas dos emissores de cartões, manutenção da estabilidade da economia além do aumento do emprego e renda.

Os cartões como meio de pagamento vem substituindo as formas tradicionais, os consumidores adotam meios eletrônicos para fazer pagamentos em detrimento da utilização dos cheques. Esta modificação vem sendo estimulada pelas instituições financeiras que ampliaram o oferecimento de cartões de débito e de crédito, buscando as custos reduzidos das operações eletrônicas que representam de um terço a 50% daqueles feitos em papel.

Tabela 10: Uso dos instrumentos de pagamento (Em milhões de transações)

Instrumentos de pagamento	1999	2005	Var.% 1999 - 2005
Total	4.011	6.715	67
Cheque ⁽¹⁾	2.505	1.839	(27)
Cartão de débito	107	1.156	982
Cartão de crédito	553	1.878	240
Débito direto	219	769	250
Transferência de crédito interbancária	626	1.073	71

Fontes: Diagnóstico do Sistema de Pagamentos de Varejo do Brasil, Adendo Estatístico - 2005/ Banco Central do Brasil, Bancos, Credenciadores e Administradoras de Cartões. ⁽¹⁾ Cheques com liquidação interbancária.

De acordo com dados do Banco Central (VALOR ANÁLISE, 2006) e apresentados na tabela 10, em 2005 pela primeira vez a quantidade de pagamentos por meio de cartões de crédito ultrapassou o número de cheques emitidos, desde então a diferença entre as transações só aumentou.

Um segmento de mercado que vem atraindo a atenção dos bancos é o de cartões empresariais voltados para pequenas e médias empresas, que vem registrando expressivas taxas de crescimento. A expansão do segmento corporativo acompanha a consolidação do mercado brasileiro e segue os movimentos que ocorreram em outros países.

Atualmente, o Bradesco, Banco do Brasil, Itaú e Santander Banespa lançaram produtos focados nas médias empresas e têm como estratégia estreitar o relacionamento com esses clientes.

Outra estratégia que os bancos vem utilizando e que tem movimentado o setor de cartões são as parcerias com grandes redes de varejo. Nessas parcerias, os bancos aproveitam a capilaridade dos varejistas para incrementar o acesso aos clientes e para a administração de cartões *private labels* aumentando sua base de cartões. O segundo passo é o embandeiramento dos cartões, transformando-os em *co-branded*, ou seja, funcionam como *private labels* dentro da rede varejista e podem ser utilizados em outros estabelecimentos vinculados à bandeira escolhida, como um cartão de crédito tradicional.

5.2. As Fusões e Aquisições do Setor

Segundo a PricewaterhouseCoopers (PwC) no ano de 2007 foi atingido o maior número de aquisições já registrado no Brasil, superando a máxima histórica de 2000. No período foram realizadas 718 transações, um aumento de 25% em relação a 2006 e um crescimento médio anual de 36% nos dois últimos anos. (PORTAL EXAME – 23 mar 2008)

Ainda segundo dados da PWC no Brasil, o crescimento de 2007 foi muito significativo, já que os resultados de 2000 foram beneficiados por um grande número de pequenos negócios ligados à "bolha da internet". O crescimento de 25% no Brasil contrasta com o aumento de 10% no número de transações anunciadas globalmente, conforme dado divulgado pela Thomson Financial.

O mercado global de fusões e aquisições foi fortemente afetado pela crise do mercado imobiliário norte-americano, principalmente no terceiro trimestre de 2007.

Nos últimos anos houve um grande aumento das fusões e aquisições na área financeira, mudando drasticamente o cenário do cartão de crédito no Brasil. Desta forma, percebe-se que há uma forte expansão do setor levando os bancos brasileiros a disputar um mercado de grande potencial. Cabe nesse momento estabelecer a melhor estratégia, crescimento orgânico ou através do processo de aquisição?

Até 2004 a Credicard era a maior emissora independente de cartão de crédito do país. Criada em 1970 pelo Citibank, no ano seguinte, Itaú e Unibanco passaram a ser sócios, e detinham a mesma participação de 33,33%, sendo que a gestão da empresa estava sob o comando do Citibank, conferindo-lhe uma vantagem maior nas decisões estratégicas. Por definição, o lucro da Credicard era dividido em três partes iguais, independente de quem tivesse adquirido o cliente.

Em 2004, o Unibanco vendeu a sua participação da Credicard para o Citibank e o Itaú, que se tornaram os maiores emissores de cartões no Brasil. O Itaú sempre

figurou entre os cinco maiores; em contrapartida, o Citibank, que vinha encontrando grandes dificuldades para crescer no setor, passou a ser o 6º maior emissor do país com 6,5% do mercado de cartões.

Durante este processo, a base de cartões da Credicard foi dividida entre duas novas empresas que surgiram em maio de 2006: a Credicard Itaú que ficou com 55% da base de cartões e a Credicard Citi com 45% restantes.

Em 2006, como estratégia de defesa e ataque o Bradesco (grande concorrente do Itaú), firmou uma parceria com a American Express Company, para assumir suas operações de cartões de crédito, corretagem de seguros, serviços de viagens, de câmbio no varejo e operações de crédito direto da American Express, dando ao Bradesco exclusividade para a emissão dos cartões da linha Centurion, incluindo o programa *Membership Rewards* e administração da rede de estabelecimentos no Brasil.

A ofensiva do banco Santander em busca de aumento das linhas de crédito e ampliação do portfólio de clientes foi a compra do ABN Real no Brasil, um grande emissor de cartão de crédito e comprando também 14% da Visanet, maior adquirente do Brasil.

Após uma visão da dinâmica atual do mercado é apresentada, a seguir, as estratégias adotadas pelos bancos objeto desta pesquisa.

5.3. A estratégia de marca e posicionamento do “Banco X”

Com base nos conceitos expostos pelos diversos especialistas apontados nesta pesquisa, o que se pretende com este estudo de caso é observar, a partir de uma perspectiva real a estratégia de fusão e aquisição adotada por um dos maiores bancos brasileiros que será chamado de “Banco Y” e um “Banco X” focado em cartão de crédito.

O “Banco X” grande emissor de cartão de crédito dedica-se exclusivamente ao setor de prestação de serviços. A atuação centrada no segmento *premium*, voltado para portadores de alta renda e nos cartões empresariais. Nos últimos anos, tentou popularizar um pouco mais a marca, lançando produtos sem anuidades.

O “Banco X” tem grande conhecimento do mercado de cartão de crédito e é considerada uma das marcas mais valiosas e com grande prestígio. Possui plataforma operacional diferenciada e conta com uma equipe de profissionais qualificados. Vinha aumentando sua participação no mercado de cartões, e ocupa posição de liderança no setor de alta renda e nas operações de cartões corporativos no Brasil.

Segundo o entrevistado A4, o “Banco X” tinha uma desvantagem competitiva muito grande em termos de canais de venda e distribuição de seus produtos. Desta forma tinha dependência tanto de Mala Direta como de Telemarketing, comprovadamente os canais de custos mais altos para venda de cartão de crédito. A limitação de canais de venda impossibilitou o crescimento da base de associados levando a um aumento considerável dos custos unitários. Além disso, os clientes do “Banco X” dificilmente utilizavam o rotativo e conseqüentemente não geravam a principal receita de um cartão de crédito que é a receita de financiamento.

Paralelamente, o “Banco X” diferenciava os seus produtos investindo em benefícios agregados ao cartão, tais como salas *vip*, *dining program*, Seguros com cobertura diferenciada, de forma a justificar aos clientes o porquê de manterem um cartão com anuidades caras. Esses benefícios agregados contribuíam para diminuir ainda mais a rentabilidade dos produtos e do banco, de acordo com o ponto de vista do entrevistado A4.

De acordo com o entrevistado A1, no final de 2005 o “Banco X” possuía uma base de 1,2 milhões de cartões no país. O volume financeiro das transações chegou a R\$ 8,9 bilhões, tendo uma participação de 2% em cartão no mercado nacional e 6,9 % de *market share* em faturamento, a diferença entre os dois indicadores é explicada pelo perfil de gastos da base de portadores de cartão que gastavam em média três vezes mais que a média de mercado. Outro forte desempenho é o do cartão corporativo onde se estimava ter 40% de participação de mercado e perto de 30 % de faturamento. De fato 50% do lucro de 2005 vieram dos cartões empresariais.

A estratégia de marca do “Banco X” combinada com a marca do produto, que consistia justamente na composição das estratégias de marca forte e marca

separada por famílias de produtos. Nesta estratégia, a marca legítima do “Banco X” está presente em todas as linha de produtos.

Essa estratégia permite a associação da marca principal a cada um dos segmentos de atuação do “Banco X”, mas ao mesmo tempo permite a individualidade de cada um desses segmentos como se fossem empresas diferentes. O benefício é que todos os segmentos de atuação se beneficiam de uma marca única. Assim, o valor da marca é compartilhado pelos três segmentos de atuação da empresa, reduzindo custos e investimentos com a divulgação de sua marca.

Outro fator importante em relação à estratégia adotada pelo “Banco X” está na sua linha de cartões de crédito. Dentro desse segmento de atuação, do banco adotou linhas de produtos diferentes de acordo com os mais variados estilos de seus clientes. O que reflete não só uma estratégia de gerenciamento de marca (a criação de linhas de produtos diversificadas que derivam de uma marca principal e legítima), mas também refletem um conjunto de valores da marca, tais como: o reconhecimento e valorização da individualidade do cliente; o estilo moderno de vida; a valorização de estilo diferenciados e exclusivos.

Segundo A1, quanto ao ciclo de vida o “Banco X” adotou uma estratégia de inovação constante na sua linha de produtos, mediante lançamentos de novos e diferenciados cartões com serviços diferenciados.

A segurança é para esta marca um dos critérios mais valiosos. No entanto, com o tempo à empresa passou a incorporar outros valores à sua marca, como estilo, prestígio, exclusividade, sofisticação, modernidade. Esses conceitos são essenciais para a compreensão do modelo de negócios de cartão de crédito.

A trajetória da marca do “Banco X” revela que a empresa passou a se redimensionar em torno destes novos valores que foram sendo agregados ao longo do tempo. Surge dessa observação a proposta de que há um processo de construção e posicionamento de uma organização em torno dos valores veiculados por sua marca. A marca é o espelho do banco aos olhos do cliente e deve atuar e se posicionar de acordo com esse reflexo.

A marca do “Banco X” é o seu maior patrimônio, a ela estão ligados todos os serviços e produtos oferecidos e que possibilitam a geração de valor atraindo novos clientes, criando lealdade à marca e aumentando a satisfação dos clientes, ou seja, afetando o comportamento de compra. Essa mesma marca representa uma competência essencial da corporação por representar sua reputação junto ao mercado e ao cliente. Por último, a marca forte é percebida com um serviço de qualidade, proporciona margens maiores que permitem a cobrança de um preço *Premium*. Atualmente no mercado brasileiro, poucos emissores de cartão cobram taxas de anuidade de seus clientes. O “Banco X” cobrava as taxas mais altas que o mercado. O cartão *Platinam*, o produto *Premium* oferecido, tem uma anuidade de R\$ 950,00 (em 2008) e uma das características deste produto que permite cobrança deste valor é a marca, uma vez que existem produtos similares no mercado e que não cobram taxa.

Para Kotler (1998), quando uma empresa tem potencial para trabalhar de forma diferenciada deve ter também a capacidade de converter um serviço ou produto em diferenciado, pois esta premissa baseia-se no reconhecimento de que os clientes têm necessidades diferentes e esperam ofertas diferentes. Na área financeira e mais precisamente na indústria de cartões de crédito o produto tem poucas possibilidades de inovação, e a diferenciação torna-se mais difícil. Desta forma, a estratégia de posicionamento focado em marca e em serviço diferenciado foram os fatores que levaram o “Banco Y” a comprar o “Banco X”, pois sua vantagem competitiva frente aos seus concorrentes torna-se uma forte estratégia disponível, já que não é possível criar grandes inovações na linha de produtos.

Como estratégia de marketing, o “Banco X” investe no fortalecimento de sua marca, bem como na posição corporativa em relação aos seus concorrentes. O “Banco X” reflete a estratégia que buscou para constantemente atender às novas demandas do mercado consumidor no ramo de prestação de serviço, a diferenciação. Nesse caso, a marca é o reflexo de uma estratégia de marketing focada no cliente, na exclusividade de serviços, para oferecer ao cliente um diferencial em relação aos outros emissores. Busca fazer com que seus associados se sintam respeitados e distinguidos oferecendo um serviço superior, com qualidade e integridade.

5.4. Diferenciação em serviços no “Banco X”

Em termos táticos, o “Banco X” possui foco no cliente e em programas de valorização de seus associados. Como exemplo dessa atitude o “Banco X” realiza um programa de engajamento nos estágios iniciais do ciclo de vida para ao público de maior valor para o banco. Esse período é bastante crítico para o sucesso de relacionamento entre o associado e o “Banco X” que tem como objetivo macro criar uma estratégia de serviço baseada em três pontos principais: 1) a segmentação dos clientes; 2) oferecer serviços diferenciados; e 3) Ferramentas de CRM (*Customer Relationship Management*).

Esse posicionamento no mercado é baseado na definição de seus programas que buscam a qualidade na área de atendimento ao cliente, proporcionando satisfação dos associados com o processo de atendimento. Além disso, o “Banco X” procurava constantemente buscar a inovação e a diferenciação, para identificação de proponentes e clientes com grande potencial aquisitivo, que apresentassem gastos acima da média do mercado, cujas preferências valorizam o serviço diferenciado.

Dentro dessa estratégia, o “Banco X” oferecia uma linha de serviço superior à concorrência. O atendimento diferenciado e com ofertas exclusivas que buscava atender suas necessidades e suas preferências, surpreendendo o cliente nas duas dimensões, racional e emocional. Quanto ao aspecto racional o cliente reconhece as características e benefícios do produto, um cartão que oferece cobertura total em eventuais fraudes. Por sua vez, a dimensão emocional identifica-se por meio de um atendimento diferenciado, proporcionando ao cliente orientações que excedem suas expectativas.

Para Lorey (2007) esta estratégia foi implementada com o objetivo de oferecer uma linha de atendimento em concordância com os diferentes segmentos que compõem sua base de associados, já que a diferenciação dos clientes é bastante relevante na proposta de particularizar o atendimento individual. A proposta essencial consiste em superar as expectativas dos clientes dentro de cada um dos

segmentos. Dessa forma, todos os clientes terão suas expectativas superadas em função de prestar um serviço que seja de fato diferenciado e personalizado.

O “Banco X” se diferencia dos outros emissores no mercado, pois seu programa que faz o diagnóstico daqueles clientes que não responderam positivamente ou que não aceitaram a oferta e que podem vir a cancelar o cartão caso nenhuma ação seja tomada para sua recuperação. Essa estratégia potencializa o investimento realizado no esforço de venda, nos custos operacionais e melhora a rentabilidade do portfólio.

Para o entrevistado A3, o “Banco X” era reconhecido como um banco focado em *qualidade* e para isso adotou como sistema de qualidade um nível estratégico que pressupõe a revisão de todos os seus processos. Assim, a gestão da empresa busca o domínio dos sistemas, domínio dos processos e o das tarefas. A preocupação em revisar todos os processos tem como objetivo a melhoria contínua do banco na busca de se focar um serviço de qualidade e diferenciação para o cliente.

O “Banco X” preocupado em um resultado global da organização tornou estratégica a área de recursos humanos, pois se os funcionários não incorporarem os preceitos da organização, todos os demais esforços não resultariam no que se era esperado. O entrevistado A5 informa que a empresa desenvolveu programas de reconhecimento do funcionário, incentivando melhores desempenhos e inovações, pois a organização é consciente que a diferenciação por meio das pessoas pode gerar grande vantagem competitiva. Dessa forma, o “Banco X” criou as estratégias com foco no cliente e no funcionário e alcançou resultados superiores aos dos períodos anteriores à implementação deste programa.

5.5. O estudo do “Banco Y”

O “Banco Y” é um dos maiores bancos privados do Brasil possuía em 2006 mais de 15 milhões de clientes e mais de 2.000 agências, além das máquinas de auto-atendimento. Desde 2006 vem apresentando lucratividade recorde, aumentando significativamente seu patrimônio líquido e seus ativos totais.

O “Banco Y” é um dos maiores emissores de cartão de crédito e débito no Brasil. Possuía mais de 10 milhões de cartão de crédito e mais de 30 milhões de débito em 2006 com participação de mercado que o coloca entre os cinco maiores bancos tanto para cartão de crédito como de débito.

A “Banco Y” atua em vários segmentos diferentes: 1) Cartão de crédito; 2) Cartão de débito; 3) Serviços corporativos; 4) *Private Label*; 5) *Co-branded*; 6) Cartão afinidade, entre outros, portanto, trata-se de uma empresa diversificada, atendendo todos os segmentos de mercado: baixa e alta renda além do empresarial. Nos últimos anos, tentou posicionar sua marca num segmento *premium*, lançando produtos diferenciados no mercado.

Como estratégia o “Banco Y” procurou criar um segmento *premium* com produtos e uma marca para este público. Essa estratégia permite a associação da marca principal a cada um dos segmentos de atuação da empresa, e ao mesmo tempo permite a segunda marca focar no segmento *premium*. Com essa estratégia a empresa alavanca os investimentos em marca e ao mesmo tempo permite uma segmentação, além de se beneficiar de uma marca única. Assim, o valor da marca é compartilhado pelos segmentos de atuação da empresa, reduzindo custos e investimentos com a divulgação de sua marca.

Segundo o entrevistado A2, um fator importante em relação à estratégia adotada pela empresa com relação à sua marca está na sua linha de cartões de crédito. Dentro desse segmento de atuação, a empresa adotou linhas de produtos diferentes de acordo com os mais variados estilos de seus clientes. O que reflete a criação de linhas de produtos diversificadas que derivam de uma marca principal, mas também refletem um conjunto de valores da marca, tais como: segurança, capilaridade, serviços e produtos diferenciados.

O entrevistado A2 reforça que o “Banco Y” é um banco de varejo e criou segmentos diferentes e desta forma adequou os seus serviços para cada perfil de cliente. Quanto ao ciclo de vida, o “Banco Y” procurou segmentar seu portfólio e oferecer um programa para ativação do cartão, ofertas e atendimentos diferenciados além do programa de retenção baseado na relevância do cliente. O programa de

recompensa do banco é focado em descontos de taxas de juros, anuidades grátis entre outras.

Outro ponto que o entrevistado A2 salienta é o fato da segurança ser para esta marca um dos critérios mais valiosos. Com o tempo a empresa passou a incorporar outros valores à sua marca, tais como inovação, tecnologia, estar onde você precisa e oferecer todos os produtos e serviços.

Na trajetória da marca do “Banco Y” há um processo de construção e posicionamento de uma organização em torno de todos os serviços e produtos oferecidos e que possibilitam a geração de valor atraindo novos clientes.

Segundo o Entrevista A2 a estratégia de marketing, o “Banco Y” investe no fortalecimento de sua marca, bem como na posição corporativa em relação aos seus concorrentes. O “Banco Y” reflete a estratégia que a empresa buscou para constantemente atender às novas demandas do mercado consumidor no ramo de prestação de serviço. Nesse caso, a sua estratégia de marketing é focada no cliente, na busca constante de novas oportunidades para oferecer ao cliente um diferencial em relação aos seus concorrentes. Faz com que seus associados percebam que o banco está onde ele precisa e oferece o produto que ele procura.

Para o entrevistado A2, o “Banco Y” traduz essa estratégia de foco em vendas com o objetivo de buscar escala, atuando em todos os segmentos. O “Banco Y” oferece uma linha de produtos diversificada buscando atender todos os segmentos em que o banco atua com serviços prestados de acordo com o perfil do cliente. Esta estratégia foi implementada com o objetivo de oferecer uma linha de atendimento em concordância com sua base de associados. Dessa forma, todos os clientes terão suas expectativas atendidas .

Ainda para o entrevistado A5, a área de recursos humanos o “Banco Y” não possui programas de reconhecimento do funcionário, adequados aos desafios da área de negócios. A estrutura de RH (Recursos Humanos) é antiquada e baseada em hierarquia e não há incentivos por desempenho conforme padrão de mercado. O “Banco Y” vem tentando implementar práticas mais modernas de gestão e está

consciente que a diferenciação através de pessoas pode gerar grande vantagem competitiva.

5.6. Processo de aquisição do “Banco X” pelo “Banco Y”

Em 2006, o “Banco Y” anunciou a compra do “Banco X”, esta transação envolveu as atividades de cartão de crédito, corretagem de seguros, câmbio no varejo além das operações de crédito direto ao consumidor. A Operação dá um passo para a expansão nos mercados de alta renda e de cartões corporativos, segmentos de grande concorrência além de complementar seu posicionamento no mercado de cartões. O faturamento médio por cartão do “Banco X” é de R\$ 7,5 mil, ante R\$ 1,6 mil do “Banco Y”; o “Banco X” administrava 40% dos cartões corporativos enquanto o “Banco Y” detinha aproximadamente 10% desse mercado.

A compra também trouxe ganhos de escala nos outros segmentos (crédito direto ao consumidor e seguros). Com o negócio o “Banco Y” aumenta sua participação no setor de cartão de crédito, principalmente em faturamento. Com a operação o “Banco Y” tinha investimentos previstos para as áreas de marketing, tecnologia, novos produtos e operações.

O Entrevistado A4 confirma que os níveis de investimentos na marca, nos produtos em promoções exclusivas cresceram significativamente após a aquisição. Fazendo com que a concorrência acompanhe de perto todos os movimentos do “Banco X” uma vez que a grande deficiência do passado está sendo solucionada através dos canais de distribuição do “Banco Y”.

Segundo o entrevistado A2 Y” a motivação da compra foi o fato de um dos maiores concorrentes ter comprado um grande banco emissor de cartão de crédito e passar a sua frente em lucratividade e faturamento. O “Banco Y” chegou à conclusão que este crescimento do concorrente não poderia ser superado apenas com o crescimento orgânico⁸ e foi em busca de novas oportunidades para comprar o *market share*.

⁸ Crescimento orgânico. Crescimento via expansão dos canais atuais ou existentes. Diferentemente do crescimento por aquisição de portfólio.

A escolha do “Banco X” foi devido aos atributos reconhecidos como marca *premium* que vinha de encontro com a construção deste segmento dentro do banco. Outro fator importante foi o bloqueio do concorrente em tentar comprar também o “Banco X”. O portfólio de cartões altamente rentável com gasto médio três vezes maior que o de mercado, somados à gestão de produtos, especialmente os corporativos e a liderança de mercado, tornaram o negócio atraente para o “Banco Y” que enxergou a oportunidade de *cross-selling* com os demais produtos do banco. O RH diferenciado na gestão de pessoas foi outro ponto importante além de incorporar profissionais altamente capacitados, de acordo com o entrevistado A2.

A situação do “Banco Y” é de liderança no varejo e pouca penetração no segmento de alta renda. Apresentava portfólio de produtos adequados a todos os segmentos em que o banco atua, marca reconhecida pela grande capilaridade e escala e também pela força de investimento. Outro diferencial do “Banco Y” é a sua grande força comercial no Brasil inteiro. Mesmo com todos estes diferenciais e posição de liderança do banco sua área de RH encontra o desafio de se atualizar em relação à gestão de pessoas.

O processo de aquisição do “Banco X” pelo “Banco Y” implicou na compra de todos os ativos do “Banco X”. Neste formato o “Banco Y”, impôs sua gestão de gerenciamento de negócios. O estilo de integração do banco é o de padronizar o gerenciamento de produtos de acordo com seus processos. Apresenta políticas mais agressivas em investimentos e no foco em resultado, além de apresentar uma força de vendas agressiva. A dinâmica e a velocidade de aprovação de novos negócios são incomparáveis com os do “Banco X”, devido à autonomia dos seus executivos segundo o entrevistado A2.

Em relação ao gerenciamento de pessoas, os impactos foram maiores, pois o “Banco X” estava acostumado a uma gestão de pessoas, focada em reconhecimento e em liderança, enquanto o “Banco Y” está focado no lado técnico e hierárquico dos cargos.

Segundo o entrevistado A3, os maiores desafios estão relacionados com a integração dos funcionários e das culturas. A forma de trabalhar, o foco de trabalho, que são adaptações simples até as mais complexas como a gestão de pessoas e o

mudança cultural. Além do principal desafio que é o maior risco de perda de talentos, principalmente no médio e longo prazo. Confirmando o entendimento de Guarita (2002) que coloca nas diferenças culturais entre as empresas o grande obstáculo para o sucesso das novas negociações e as principais dificuldades estão relacionadas às pessoas e a sua gestão além do grande número a “perda da memória” da empresa adquirida.

O entrevistado A3 reforça que a área que o “Banco Y” encontrou os maiores desafios foi a de operações e tecnologias, isto porque o “Banco Y” teve um entendimento parcial dos sistemas e operações que seriam disponibilizados com o processo de aquisição.

Um dos maiores problemas encontrados no processo de integração foi o fraco processo de *due diligence*⁹ feito pelo “Banco Y” durante o processo de aquisição. Havia o entendimento de que poderia se usar os sistemas atuais do “Banco X” imediatamente sem maiores necessidades de adaptação, porém foram sendo encontradas dificuldades por falta de capacidade de sistemas tecnológicas proveniente principalmente da falta de investimentos nos últimos anos. Desta forma, os sistemas atuais não suportam os volumes trazidos pelo “Banco Y” de acordo com a análise crítica do entrevistado A3. Um dos exemplos foi à plataforma de processamento dos cartões corporativas que possui um diferencial no mercado, difícil de ser copiado, entretanto o aumento de volume gerado pelo “Banco Y” causou uma paralisação da plataforma que impactou a área de negócio e por sua vez a área de vendas que suspendeu a comercialização de novos produtos para não aumentar a gravidade do problema, mas ao mesmo tempo compromete os resultados definidos para esta linha de negócios.

O processo de integração das operações está previsto para ser concluído em cinco anos devido à complexidade e diferença dos sistemas e processos. Segundo o entrevistado A3, um dos maiores desafios é entender o *modus operandi* do “Banco X” e integrar à operação e aos sistemas do “Banco Y” que possui sistemas de processamento próprios e totalmente customizados a atender o seu segmento de atuação. Em contrapartida o “Banco X” possui sistemas internacionais e inteligência

⁹ Due diligence processo de análise e entendimento das operações e sistemas realizado antes da compra (Harding e Rovit 2005)

centralizada. Como toda migração, um dos pontos críticos é o fato de se ter de aceitar alterações e perdas de funcionalidades e principalmente convencer as pessoas destas mudanças.

O Entrevistado A3, diz que neste cenário os gerentes de negócios envolvidos neste processo de aquisição acabam dependendo mais tempo na resolução dos problemas operacionais do que no desenvolvimento de melhorias que proporcionarão um fortalecimento dos produtos oferecidos pelo banco. Uma forma de equacionar este problema é envolver os gerentes de linha para gerar soluções, avaliar tendências e priorizar oportunidades. Todos os pontos poderiam ter sido compreendidos antes da compra, fazendo com que o “Banco Y” fizesse um planejamento de crescimento, evitando boa parte dos problemas descritos acima.

O mercado de cartão de crédito vinha e vem passando por uma consolidação natural em vários segmentos. O grande crescimento do mercado de cartões se deu em função de um maior acesso da população brasileira aos serviços bancários. Até então, o produto cartão era tratado como um instrumento de fidelização de clientes. Com o tempo este produto se tornou uma fonte atraente de receita, passando a ser tratado com um instrumento de crédito importante na carteira dos bancos. Com isso é natural que empresas focadas em um produto único, se tornassem alvos dos grandes conglomerados financeiros.

Com o “Banco X” não foi diferente. Com uma plataforma de distribuição limitada, sem os seus ganhos de escala e de rápida expansão, o “Banco X” não conseguia alcançar o crescimento exponencial da indústria. A única alternativa era a venda, bastando apenas encontrar o parceiro ideal. Segundo Hitt e Pisano (2004) aquisições são ótimas para as empresas adquirirem novos conhecimento e capacidades e possibilita acesso a recursos e complementadores que a empresa não possui e precisa para ganhar vantagem competitiva.

O posicionamento do “Banco X” até pouco antes da transação era ainda de uma marca mais elitista, buscando um melhor equacionamento da ampliação da sua linha de produtos e serviços. Isso quer dizer que os produtos apresentados na comunicação sempre foram os tradicionais da marca, com alta diferenciação de

características e benefícios. No entanto, o grande volume de vendas já vinha de um portfólio de produtos mais “massificado” de acordo com a percepção do mercado.

O mercado agora vê o desdobramento de uma série de oportunidades em outros segmentos do setor, como os do segmento corporativo, por exemplo. O portfólio mais amplo e completo de “Banco Y” mostra um vigor na unidade de cartões que não havia antes. Segundo o entrevistado A4 ainda há grandes dúvidas sobre pontos como: lançamento de novos produtos, a rentabilidade do negócio, a manutenção dos padrões de serviços característicos da marca do “Banco X”, a inteligência dos ganhos de escala da operação entre outros. Portanto, o mercado ainda absorve o movimento, mostrando dúvidas, mas ao mesmo tempo apontando oportunidades futuras.

Já para o entrevistado A2, dentro deste novo modelo as receitas se multiplicaram, a capilaridade do “Banco Y” resolveu o problema de distribuição do “Banco X”. O “Banco Y” ganhou o *market share* em faturamento e conseguiu alavancar o reconhecimento da marca do “Banco X” em seus produtos. Durante o processo de aquisição encontrou novas oportunidades de negócio que não foram percebidas durante o processo de compra, tais como a unificação da área de seguros e o uso da corretora com processo mais moderno do “Banco X”. A estratégia de negócio está sendo seguida como desenhada antes da aquisição.

Segundo o entrevistado A5, como decisão estratégica o “Banco Y” criou uma nova empresa subsidiária para gerir o portfólio de cartão com autonomia na gestão de pessoas e de negócios. Embora tenham minimizados os impactos do lado de RH ainda não encontrou o ponto de equilíbrio esperado. Mesmo agora depois de quase dois anos do processo de aquisição, vários executivos deixaram o banco, outros continuam a buscar oportunidades no mercado e muitos outros se encontraram na dinâmica mais agressiva de fazer negócios dentro do “Banco Y”.

Para Weber, Shenckar e Raveh (1996), as diferenças culturais e estratégicas afetam a cooperação entre os executivos nas duas empresas. Este ponto vem sendo apontado como um potencial problema no período pós-integração reforçando a visão do entrevistado A5 que percebe isto no seu dia-a-dia. Very, Lubatkin e Calori (1996)

encontraram stress acumulado estar associado a baixo nível de cooperação e comprometimento além de aumentar os casos de perda de executivos.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mercado financeiro brasileiro sofreu inúmeras mudanças desde 2004 quando se deu o início da elaboração dessa dissertação. Atualmente quando se pensa em dinâmica do mercado financeiro, observa-se um crescente número de fusões e aquisições com objetivo de aumento de *market share* e busca de novos mercados.

Com isso, o problema de pesquisa definido para esse estudo buscava responder a essa questão: “*como um processo de aquisição fortalece o posicionamento de uma empresa de cartão de crédito no competitivo mercado brasileiro?*”.

A fim de responder essa questão utilizou-se um referencial teórico marcado pela relevância e inovação de seus conceitos. Com isso, preocupou-se na interpretação e aplicabilidade de estudos focados na administração estratégica, posicionamento de marca e processos de fusão e aquisição nas organizações.

Ao pensar na administração estratégica, as organizações preocupam-se em fazer escolhas em busca de melhor se relacionarem com o mercado. Dessa forma essas escolhas possibilitam definir o rumo da organização e com isso concentrar esforços financeiros, humanos e materiais a fim de ter coerência entre o que a organização se predispõe e tem como definição de negócio, produtos e serviços oferecidos para o mercado e consumidores alvo.

Quanto ao posicionamento, os conceitos definidos nesse estudo preocupam-se em mostrar a importância da segmentação, diferenciação e gerenciamento da marca, sendo essa estruturada sob seus atributos, benefícios, valores, cultura, personalidade e cliente. Assim, ao haver uma administração estratégica da marca, fica mais estreita a relação entre organização, cliente e mercado por haver um fortalecimento da imagem que a organização definiu como estratégica.

Quando se considera uma mudança no posicionamento da marca ela fica alinhada a novas experiências, novos produtos, melhorias contínuas e mudanças de estilos, buscando a valorização da marca.

O estudo de caso analisado nessa pesquisa mostrou um processo de fusão e aquisição que buscava um melhor posicionamento de marca do “Banco Y”. De forma sintética, fusões e aquisições estão relacionadas a uma estratégia de integração em busca de uma vantagem competitiva que tem como preceitos a velocidade de entrada em novos mercados, a otimização de recursos e aquisição de *know how*. Para o sucesso dos processos de aquisições e fusões, os estudos apresentados nesse trabalho mostram a necessidade de se pensar além do processo operacional, deve-se considerar o alinhamento das culturas organizacionais envolvidas e a troca de informações antes e durante todo processo de junção das organizações (*due diligence*).

De uma forma geral, a avaliação feita deste processo de aquisição mostra que o “Banco Y” tinha um objetivo de ganhar escala e melhorar seu portfólio de produtos. Este objetivo foi atingido, hoje o “Banco Y” é líder no segmento de alta renda e possui em seu portfólio uma das marcas mais desejadas e respeitadas em serviço. Segundo Carey (2000) as aquisições são muito boas para agregar uma linha de produto e um canal de distribuição que é caro para se construir. Entretanto, apenas a compra não substitui o crescimento interno ou novas alianças.

Outro ponto levantado por Hitt e Pizano (2004), além da empresa adquirente aprender novas capacidades ela também adquire novas práticas gerenciais da empresa comprada sendo que este conhecimento pode vir através de novos produtos ou processos para citar apenas duas vantagens. Para Very e Schweiger (2001), a vantagem é ter um processo de aprendizado e enfatizam que não só as aquisições entre países diferentes agregam valor. Todas as fusões e aquisições apresentam oportunidades para aprender.

A marca foi o ativo mais valorizado na compra do “Banco X”, a sua estratégia e o seu posicionamento no mercado fizeram com que o “Banco Y” pagasse um prêmio por ela. No ano de 2007, o “Banco Y” lançou um novo produto usando a marca comprada e vendeu em 3 meses o que o “Banco X” vendia em um ano. Reforçando que o canal de distribuição era o principal problema do banco e que a aquisição foi a melhor solução.

Hitt e Pizano (2004) reforçam o que outros teóricos pensam a respeito da aquisição que é gerar escala, criar eficiência no uso de recursos e aumentar a força dentro da indústria em que a empresa atua.

O processo de construção da marca do “Banco X” foi a partir do relacionamento com cliente ao longo do tempo, desta forma o maior desafio do “Banco Y” é manter a qualidade dos serviços e atender os desejos e necessidades do cliente e não destruir o valor da marca de serviços.

O “Banco X” possibilitará o aumento da precisão do público-alvo e focar seu serviço em nichos, áreas locais, segmentos e indivíduos. No entanto, o “Banco Y” deve se manter atenta à necessidade de continuar diferenciando seus serviços para obter vantagens competitivas que a distingam de seus concorrentes.

A diferença entre o “Banco X” e o “Banco Y” reside nas estratégias adotadas. Inicialmente, é possível perceber que o “Banco X” adotava uma estratégia de segmentação de mercado, permitindo aumentar a precisão do público-alvo e diferenciar seu serviço. No entanto, imediatamente após a compra, observa-se que o “Banco Y” deixou de adotar essa tática de focar na aquisição segmentada, porém, mantém o objetivo final de focar na estratégia de portfólio¹⁰.

Em contrapartida, precisa redimensionar sua capacidade operacional e sistêmica que não conseguiu se adaptar aos grandes volumes trazidos pelo “Banco Y”. Outro ponto crítico é a migração que deve ser concluída dentro de um prazo adequado que irá reduzir de forma definitiva os problemas encontrados na operação,

¹⁰ Estratégia de Portfólio: Define linhas estratégicas de produtos através de informações de mercado e seu crescimento.

uma vez que o banco cresce a base de clientes e os volumes na plataforma antiga que não foi preparada para este desempenho.

Uma das formas de se obter sucesso na integração, é ter um plano de comunicação definido para quando a aquisição for anunciada. Embora a estratégia estivesse pronta, a sua execução foi lenta fazendo com o “Banco Y” perdesse profissionais importantes para a condução da integração e mesmo para o negócio.

Um aspecto a ser considerado é a melhoria da comunicação, esclarecer responsabilidades e linha de reporte. Isto faz com que as pessoas continuem com o foco externo, pois um dos grandes problemas que o “Banco Y” vem sofrendo é o de perder pessoas e clientes por gastar muito tempo com problemas internos.

A integração das pessoas deve ser feita para posteriormente poder integrar os processos básicos e sistemas. Entretanto, estes processos são complexos, e exigem ter as pessoas certas nos lugares certos para que as melhores decisões sejam tomadas. (CAREY, 2000)

Outro fato que chama a atenção no processo de aquisição entre os “Banco X e Y” foi o fato do “Banco Y” não ter feito o *due diligence* mais detalhado antes da compra, sendo este um fator crítico no sucesso do negócio. É nesta fase que se realiza a análise mais profunda do negócio e evita problemas futuros. Como evidenciado em estudos na área de fusões e aquisições (CAREY *et al.*, 2001; PABLO e JAVIDAN, 2004). Problemas que surgem podem provocar o cancelamento do negócio dependendo de sua natureza. Nesta fase, analisa-se também a habilidade das pessoas em gerenciar o seu negócio. Se tiver controle dos detalhes operacionais, se trabalha bem em equipe.

Para Eccles, Lanes e Wilson (1999), a redução de custo é a sinergia mais procurada em processos de aquisição, pois ocorre da redução de pessoas, integração da operação entre outros fatores. Neste processo de aquisição a expectativa não é diferente, entretanto, a agilidade na integração das operações são desafios encontrados pelo “Banco Y” que precisam ser solucionados para que o benefício da sinergia seja percebido.

Ainda para Eccles, Lanes e Wilson (1999) o valor da sinergia, após a combinação das empresas é uma das principais determinantes do valor da aquisição.

Outra forma de sinergia, segundo Eccles, Lanes e Wilson (1999) é a combinação de forças diferentes das duas organizações com o aumento de receita que muitas empresas deixem fora do cálculo, pois depende muito de fatores externos e é difícil de calcular. Leva-se em consideração aproveitar o número maior de clientes para oferecer seu produto, utilizar os canais de distribuição e atingir diferentes mercados geográficos.

Entre as limitações encontradas, um fato que merece destaque foi a transformação que o setor de fusões e aquisição passou conforme evidenciado nas seções 5.1 e 5.2 do estudo de caso. Outro ponto relevante foi o grande número de fontes primárias e conflitantes dada a dinâmica do mercado.

O propósito inicial desta pesquisa era evidenciar como o processo de aquisição transformou o mercado de cartão de crédito e fortaleceu o posicionamento do banco objeto desta pesquisa. Dada a metodologia adotada (estudo de casos) o mesmo é válido para o situação discutida não podendo ser usado de forma generalizada. Pode, entretanto, instigar uma melhor compreensão do desenvolvimento de estratégias de fusão e aquisições no setor de cartão de crédito e servir de orientação para que outras pesquisas se aprofundem neste tema. Nesta pesquisa, tentou-se evitar conclusões superficiais com a contraposição de visões distintas, mas convergentes e diminuindo-se as avaliações pessoais e juízos de valores.

Entre as pesquisas futuras há temas atuais na área de negócios internacionais como os estudos de alianças estratégicas internacionais (MILLER *et al.*, 2008) e a seleção de parceiros em mercados emergentes (HITT *et al.*, 2000) que tem relacionamento com a presente pesquisa apresentada.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A., Managing Brand Equity, New York: The Free Press. 1991.

AAKER, D. A. Administração estratégica de mercado, Porto Alegre: Bookman. 2003.

ABECS. Disponível em

http://www.abecs.org.br/arquivos%20excel/mensal_2007_consolidado_2007.pdf

Acesso em 15 fev. 2008

AIELLO, R. J., WATHINS, M. D. The Fine Art of Friendly Acquisition. Harvard Business Review, Nov-Dec, p.108-116, 2000.

ALIANÇA CAPOAVA. Alianças e Parcerias, mapeamento das publicações brasileiras sobre Alianças e Parcerias entre organizações da sociedade civil e empresas, São Paulo: Imprensa Oficial: 2005.

ANDREWS, K. The Concept of Corporate Strategy, Irwin, Homewood, IL. 1971

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17 (1), 99-120. 1991

BONOMA, T.V. Case Research in Marketing: Opportunities, Problems and a Process. Journal of Marketing Research, v.22, Maio, 199-208, 1985

BOOZ-ALLEN & HAMILTON. Centros de Excelência em Alianças. In: JULIO, C. A. e NETO, J. S. Estratégia e Planejamento, São Paulo: Publifolha, 2002.

BRAGA J. C. S. A financeirização da Riqueza, Economia e Sociedade, nº 2, Instituto de Economia da Unicamp, Campinas, 1993.

CAMPOMAR, Marcos C. Do uso do "Estudo de Caso" em Pesquisas para Dissertação e Teses em Administração. Revista de Administração, São Paulo, v.26, nº 3, p. 95-97, julho-setembro 1991.

CAREY, Dennis, AIELLO, Robert J., WATKINS, Michael D., ECCLES, Robert G., RAPPAPORT, Alfred. Mergers and Acquisitions. Harvard Business Review on Mergers and Acquisitions. Boston: Harvard Business School Press, 2001.

CAREY, Dennis. Lessons from Master Acquirers: A CEO Roundtable on Making Mergers Succeed. Harvard Business Review, May-Jun, p. 145-154, 2000.

CHANDLER. Scale and Scope. Cambridge: Harvard University Press. 1990.

CRAVES, David W., PIERCY, Nigel F. Strategic Brand management. In.: Market focused program development *Strategic marketing*. 7th ed. New York: McGraw-Hill Irwin. 2003.

DONALDSON, G. LORSCH, J. W. Decision Making at the Top: The Shaping of Strategic Direction. Basic Books, New York.1983.

ECCLES, Robert G.,LANES, Kersten L., WILSON, Thomas C. Are You Paying Too Much for That Acquisition?. Harvard Business Review, Jul-Aug, 1999, p.11.

ESTADO DE SÃO PAULO. Banqueiros apostam em recorde de fusões e aquisições no País em 2008. Disponível em <http://www.estadao.com.br/estadaodehoje/20080114/not_imp108914,0.php> Acesso em 15 fev. 2008

EXAME. PwC: fusões e aquisições são recorde em 2007 no Brasil. Disponível em <<http://portalexame.abril.com.br>>. Acesso em 23 mar. 2008.

FABRETTI, C. C. Incorporação, Fusão, Cisão e Outros Eventos Societários: tratamento jurídico, tributário e contábil – São Paulo: Atlas, 2001.

FISCHER, R. M. Monitoramento de Projetos Sociais: um desafio para alianças intersetoriais. In: Anais Enanpad. Rio de Janeiro: Anpad, 2003.

FISCHER, R. M. O desafio da colaboração: práticas de responsabilidade entre empresas e Terceiro Setor. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FOLHA. Lucro do Itaú em 2007 fica em R\$ 8,474 bi e bate novo recorde. Disponível em <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u371563.shtml>> Acesso em 15 fev. 2008

FOLHA. Lucro do Banco do Brasil cai 16,3% em 2007 e fica em R\$ 5,058 bilhões. Disponível em <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u371563.shtml>>. Acesso em 15 fev. 2008

FOREGON Disponível em <<https://www.produtosfinanceiros.com.br/corpo01.asp?dirpag=%2F&arqpag=noticias>>
GAZETA MERCANTIL. Análise Setorial do Mercado de Cartão de Créditos, São Paulo. 1999.

GAZETA MERCANTIL. Disponível em <<http://www.gazetamercantil.com.br/HomeEnglish.aspx>>. Acesso em 15 fev. 2008

GIDDENS, A. O mundo na era da Globalização. Lisboa: Editorial Presença, 2005.

GIL, A .C. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo, Atlas, 2002

GOMES-CASSERES B. Estratégia em primeiro lugar. In: JULIO, C. A. e NETO, J. S. Estratégia e Planejamento, São Paulo: Publifolha, 2002.

GRANOVETTER, M. Business groups. In.: SMELSER N.; SWEDBERG R. (eds.). Handbook of Economic Sociology. Princeton University Press, Princeton, NJ., p. 453-475. 1994

GRÖNROOS, Christian. Marketing – Gerenciamento e Serviços. Trad. Arlete Simille Marques. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GUARITA, S. Fusões e Aquisições: Período de 1990 a 2000. *Revista FAE Business* nº3 set 2002. disponível em <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_fae_business/n3_setembro_2002/ambiente_economico4_fusoes_e_aquisicoes_no_brasil.pdf>. Acesso em 27 fev. 2007.

GULATTI, R. Alliances and Networks. *Strategic Management Journal*. V. 19, nº 4 Special Issue Editors Choice, 1998, p. 293 – 317

GUMMESSON, E. Qualitative research in marketing: roadmap for a wilderness of complexity and unpredictability. *European Journal of Marketing*, Vol. 39, No. 3/4, pp. 309-327. 2005

HAMEL, G. e PRAHALAD, C. K.. Competing for the Future: What Drives Your Company's Agenda. Harvard Business Review, July-August, 1994.

HARBISON, J. R., PEKAR, Peter Jr. Alianças estratégicas: quando a parceria e a alma do negócio e o caminho para o sucesso. São Paulo: Futura, 1999.

HARDING, D., ROVIT, S. Garantindo o Sucesso em Fusões e Aquisições: quatro decisões-chave para sua próxima negociação. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2005.

HASPESLAGH, P. JEMISON, D. Managing Acquisitions: Creating Value Through Corporate Renewal. FreePress:NewYork. 1991.

HITT, M. A., HOSKISSON, R. E., JOHNSON, R.A., MOESEL, D.D. The Market for Corporate Control and Firm Innovation. Academy of Management Journal. 39(5), 1084-1119.1996.

HITT, M. A. CLIFFORD, P. G. NIXON, R D. COYNE K P. Dynamic Strategic Resources – Development, Diffusion and Integration, 1999.

HITT, M.A., DACIN, M.T., LEVITASS, E., ARREGLE,J.L., BORZA, A. Partner selection in emerging and developed market market contexts: Resource-based and organizational learning perspectives. Academy of Management Journal. 43:449-67. 2000

HITT, M.A. PISANO, Vincenzo. Cross-Border Mergers and acquisitions: Challenger and Opportunities. In.: PABLO, Amy L., JAVIDAN, Mansour. (Org.) Mergers and Acquisitions: Creating Integrative Knowledge. Oxford: Balckwell Publishing. 2004

HITT, M. A. IRELAND, R. D., HOSKISSON, R. E. Administração Estratégica. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

IANNI, Octavio. Teorias da globalização. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2000.

KING, G. KEOHANE, R. O. VERBA, S. Designing Social Inquiry. New Jersey: Princeton University Press, 1994.

KOGUT, B. Joint Ventures and the Option to Expand and Acquire, Management Science, 37(1), pp. 19-33. January. 1991.

KOTLER, P. Administração de linhas de produtos, marcas e embalagens In: Planejamento dos Programas de Marketing. *Administração de marketing*. São Paulo: Atlas, 1998.

LEI D, HITT MA, BETTIS R. Dynamic core competencies through meta-learning and strategic context. Journal of Management 22(4): 549-569. 1996

LETHBRIDGE, T. Este Homem quer comprar sua empresa. Revista Exame. Washington. 21/11/2007 Ano 41 n. 22; p. 28-37.

LEWIS, J. D. A Empresa Conectada. Pioneira: São Paulo: 1997.

LIGHT, D. A. Who goes, Who stays? Harvard Business Review on Mergers and Acquisitions. Boston: Harvard Business School press, 2001, p.129-138.

LITTLE A. D. A ambição move o mundo. In: JULIO, C. A. e NETO, J. S. Estratégia e Planejamento, São Paulo: Publifolha, 2002.

LONDON, T., HART, S.L. Reinventing Strategies for emerging markets: Beyond the transnational model. Journal of International Business Studies. Vol. 35. p.1-21. 2004.

LORANGE, P. e ROOS, J. Alianças Estratégicas: Formação, Implementação e Evolução. Editora Atlas: São Paulo, 1996.

LOREY, V. A. Serviço diferenciado: uma ferramenta estratégica em mercados altamente competitivos. In: LAS CASA, A.; GARCIA, M. T. (org) Diferenciação e inovação em Marketing. São Paulo: Saraiva, 2007.

LOVELOCK, Christopher & WRIGHT. Serviços, Marketing e Gestão. Trad. Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2003.

LUCA, L. de. Negócios crescem 12% no Brasil e 66% no mundo. Gazeta Mercantil. São Paulo 11 jun 2007. Finanças p. B2.

MILLER, Stewart R., LI, Dan., EDEN, Lorraine, HITT, Michael A. Insider trading and the valuation of International Strategic Alliances in Emerging Stock Markets. In.: Journal of International Business Studies. 39, 102-117. 2008

MINTZBERG, H. LAMPEL, J. e AHLSTRAND, B. Todas as partes do elefante. In: JULIO, C. A. e NETO, J. S. Estratégia e Planejamento, São Paulo: Publifolha, 2002.

MIRANDA, José Carlos. MARTINS, Luciano. Fusões e Aquisições de Empresas no Brasil, Revista Economia e Sociedade. Campinas: Unicamp. (14):67-88. Junho 2000

MOORE, James F. O fim da concorrência como dominar o ecossistema em que sua empresa esta inserida. São Paulo: Futura, 1996.

MORGAN, Gareth. Imagens da Organização. Editora Atlas, São Paulo: 1996.

NOLETO, Marlova J. Parcerias e Alianças Estratégicas: uma Abordagem Prática. Global Editora: São Paulo, 2000.

OHMAE, K. Começando de novo: o que muda na estratégia. In: JULIO, C. A. e NETO, J. S. Estratégia e Planejamento, São Paulo: Publifolha, 2002.

OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions, Academy of Management Review, 15, p. 241-265. 1990.

PABLO, Amy L., JAVIDAN, Mansour. (Org.) Mergers and Acquisitions: Creating Integrative Knowledge. Oxford: Blackwell Publishing. 2004

PASCHINI, Selma Regina: O impacto da cultura organizacional na implantação de alianças estratégicas. São Paulo : s.n, 1995.

PORTER M. A hora da estratégia In: JULIO, C. A. e NETO, J. S. Estratégia e Planejamento, São Paulo: Publifolha, 2002b.

PORTER M. A nova era estratégica. In: JULIO, C. A. e NETO, J. S. Estratégia e Planejamento, São Paulo: Publifolha, 2002a.

PORTER, M. E. Competitive Strategy. New York: The Free Press, 1980.

PORTER, M. E. The Competitive Advantage. New York: The Free Press, 1985.

PORTER, M. E. What is Strategy ? Harvard Business Review, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.

PRAHALAD, C.K., HART, S.L. The Fortune at the botton of the pyramid. Strategy + Business. No. 26. p.1-14. 1o.Trimestre. 2002.

RAPPAPORT, A, SIROWER, M. L. Stock or Crash? The Trade-Offs for Buyers and sellers. Harvard Business Review, Nov-Dec, p. 147-158, 1999.

REBOUÇAS, L. ELIAS, J. País caminha para recorde em fusões. Gazeta Mercantil. 12 mar.2008, Capa p. A1.

REDECARD. Disponível em

<<https://services.redecard.com.br/novoportal/portals/institucional/ri/index.htm>>. Acesso em 14 fev. 2008

ROCHA, F. IOOTTY, M. e FERRAZ J. C. Desempenho das Fusões e Aquisições na Indústria Brasileira na Década de 90: a Ótica das Empresas Adquiridas. Rio de janeiro: 2005 disponível em

<http://www.ie.ufrj.br/revista/pdfs/desempenho_das_fusoes_e_aquisicoes_na_industria_brasileira_na_decada_de_90_a_otica_das_empresas_adquiridas.pdf>

RODRIGUES, R. I. Empresas Estrangeiras e Fusões e Aquisições: Os Casos dos Ramos de Autopeças e de Alimentação/Bebidas em Meados dos Anos 90. Brasília: janeiro de 1999. Brasília, IPEA, Texto para Discussão n. 622. http://www.ipea.gov.br/pub/td/td_99/td_622.pdf Acesso em 26 mar. 2007.

ROOS, Johan. LORANGE, Peter. Alianças estratégicas formação, implementação e evolução. São Paulo: Atlas, 1996.

SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; DEUTSCH, M.; COOK, S. Métodos de Pesquisa das Relações Sociais. São Paulo: Ed. Herder, 1965. 715p.

SILVA, Maria Aparecida. Alianças e Redes Organizacionais. Dissertação de Mestrado, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 1994.

TACHIZAWA, Takeshy. Gestão de negócios: Visões e dimensões empresariais da organização. São Paulo: Atlas. 2002. 315p.

VALOR ANÁLISE. Análise Setorial do Mercado de Cartão de Créditos Mercantil, São Paulo. 2006.

VERY, P., SCHWEIGER, D.M. The acquisitions process as a learning process: Evidence from a study of critical problems and solutions in domestic and cross-border deals. Journal of World Business, 36(1), p.11-31

WATKINS, Dennis. Lessons from Master Acquirers: A CEO Roundtable on Making Mergers Succeed. Harvard Business Review, May-Jun, p. 145-154, 2000.

WERNERFELT, Birger. A resource-based view of the firm. Strategic Management Journal, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

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