

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

Departamento de Engenharia de Produção

TRABALHO DE FORMATURA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA UNIDADE DE NEGÓCIOS NO SETOR DE CARTÕES

Helena Chang

Orientador: Prof. Antonio Cantizani

1999

FF 1999
C362 P

Agradecimentos

Ao Prof. Cantizani, pela sabedoria, orientação, compreensão e dedicação.

Ao Ta, por toda alegria, carinho e pela preciosa contribuição neste trabalho.

Ao pessoal da Poli, pela farra, companheirismo e amizade.

Ao pessoal do BankBoston – Joana, Chandra, Déia e Arica – pela amizade e confiança.

À minha família, pela paz e coragem nas dificuldades do dia a dia.

Sumário

Este trabalho propõe o desenvolvimento de uma metodologia de Planejamento Estratégico, em Melhoria Contínua, para uma empresa que atua na indústria de cartão de crédito. A área na qual o trabalho se realiza é uma unidade estratégica de negócio que lida especificamente com os estabelecimentos comerciais.

A entrada recente da empresa no negócio traz um cenário onde a necessidade de uma orientação estratégica é essencial para o sucesso e a continuidade da empresa no mercado.

O trabalho se inicia pelo entendimento do setor e da situação atual da empresa, identificando seus pontos fortes e fracos. Os aspectos externos também são analisados para a identificação de oportunidades e ameaças do ambiente.

A partir desta análise e da coleta de informações do mercado, traça-se a nova estratégia e o novo posicionamento da unidade no negócio. Estratégias funcionais são desdobradas até a elaboração de planos de ação, revelando a aplicação prática da metodologia.

Índice

CAPITULO I - INTRODUÇÃO

I. OBJETIVO	2
II. O SETOR DE SERVIÇOS	2
III. A NECESSIDADE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	4
IV. METODOLOGIA	5

CAPITULO II - A INDÚSTRIA DO CARTÃO DE CRÉDITO

I. O CONCEITO DO CARTÃO DE CRÉDITO	11
II. A INDÚSTRIA DO CARTÃO DE CRÉDITO	13
III. EVOLUÇÃO DO CARTÃO	15
1. No Mundo	15
2. No Brasil	16
IV. EVOLUÇÃO DO NEGÓCIO ACQUIRER	18
V. TENDÊNCIAS	19

CAPITULO III - A EMPRESA

I. INTRODUÇÃO	24
1. BankBoston	24
2. BankBoston no Brasil	25
II. BANKBOSTON ADMINISTRADORA DE CARTÕES DE CRÉDITO	27
1. Histórico	27
2. Estrutura Organizacional da Administradora	28
3. As Unidades Estratégicas de Negócio	30
III. A UEN ACQUIRER	32
1. Histórico	32
2. Fluxo Operacional	33
3. Produtos da Área	39
4. Fontes de Receita	40

CAPITULO IV - DESENVOLVIMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

I. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	43
1. Tipos de Planejamento Estratégico	44
2. Vantagens do Planejamento Estratégico	44

CAPITULO IV - DESENVOLVIMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

FASE I - ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL

I. MISSÃO ATUAL	47
II. ESTRATÉGIAS ATUAIS	47
III. OBJETIVOS E METAS	50
IV. ANÁLISE S.W.O.T.	51
1. Análise Interna	52
2. Análise Externa	54
3. Quadro Consolidado	56

FASE II - LEVANTAMENTO DE DADOS

I. O MERCADO	58
1. Requisitos para existência de um mercado	58
II. SEGMENTAÇÃO DO MERCADO	59
1. Base Visanet	61
2. Base BankBoston Retail	63
3. Visanet x BankBoston	66
III. DEFINIÇÃO DO MERCADO-ALVO	70

FASE III - ANÁLISE DOS RESULTADOS

I. ANÁLISE DE LUCRATIVIDADE DO NEGÓCIO	73
1. Atratividade do Negócio - Análise Estrutural	73
2. Posicionamento Estratégico	81

FASE IV - ELABORAÇÃO DA NOVA SITUAÇÃO

I. DEFINIÇÃO DA NOVA MISSÃO	90
II. DEFINIÇÃO DA NOVA ESTRATÉGIA BÁSICA	91
1. Liderança via Custo Total	91
2. Liderança via Diferenciação	92
3. Liderança via Enfoque	93
III. DESDOBRAMENTO EM ESTRATÉGIAS FUNCIONAIS	94

CAPITULO V – ELABORAÇÃO DOS DESENVOLVIMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

I. DESENVOLVIMENTO DE PLANOS DE AÇÃO	99
II. DEFINIÇÃO DE PLANOS DE AÇÃO, OBJETIVOS E METAS	99
1. Pesquisa	99
2. Mercados Focalizados	100
3. Linha de Produtos/Serviços	101
4. Marketing	101
5. Vendas	102
6. Política de Recursos Humanos	103
7. Finanças e Controladoria	104
III. PLANO DE AÇÃO INICIAL	104

CAPITULO VI – CONCLUSÃO

I. ESTIMATIVAS DE CUSTOS DA IMPLANTAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO INICIAL	107
II. CONCLUSÃO	108
III. A CONTINUAÇÃO DO CICLO – MELHORIA CONTÍNUA	111
BIBLIOGRAFIA	112

Capítulo I

Introdução

I. OBJETIVO

O objetivo deste trabalho é desenvolver um planejamento estratégico com foco no cliente de uma empresa administradora de cartão de crédito, na função domicílio bancário. O público alvo da empresa são estabelecimentos comerciais e profissionais liberais que recebem o cartão de crédito como forma de pagamento, em uma conta domicílio bancário. Este trabalho se propõe a construir uma metodologia de planejamento estratégico, que esteja baseada, entre outras coisas, na análise da percepção dos clientes sobre o seu negócio e que seja capaz de identificar novas oportunidades de ação.

Para entendermos a necessidade da empresa de um planejamento estratégico, é necessário considerar o ambiente macro no qual a empresa está inserida: o setor de serviços.

II. O SETOR DE SERVIÇOS

O Setor de Serviços vem revolucionando a economia de muitos países que, há pouco tempo atrás, tinham foco na atividade industrial.

As próprias indústrias passaram a reconhecer a importância do papel do Setor de Serviços para diferenciação e incremento de valor agregado aos seus produtos, refletidos em serviços de distribuição, manutenção técnica e treinamento de recursos humanos.

O Setor de Serviços possui grande atratividade, tanto para empresas já estabelecidas como para empresas empreendedoras, pois além da diminuição de oportunidades do Setor Manufatureiro, há demanda crescente de clientes por serviços cada vez mais sofisticados.

A competitividade no Setor de Serviços tornou-se ainda mais acirrada a partir da década de 60, quando o mundo viu uma grande expansão das atividades de empresas multinacionais em países emergentes.

Através de dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), que classifica o setor de serviços como comércio, transportes, comunicações, instituições financeiras, administração pública, aluguéis, etc., o setor de serviços alcançou em 1989 uma participação de 60% do PIB (Produto Interno Bruto) do Brasil e já utiliza cerca de 60% da mão-de-obra do país.

Características Peculiares dos Serviços

Porém, para administrar um serviço, o gestor deve compreender bem as diferenças entre os processos produtivos de um serviço e de um produto manufaturado. Deve ter em mente as características próprias das operações específicas do tipo de serviço com o qual está lidando.

Podemos descrever as principais características do processo produtivo de serviços:

- ✓ **Intangibilidade:** ao adquirir um serviço, o cliente recebe vários benefícios em forma de um pacote. Uma parte deste pacote é tangível, como por exemplo, a comida de um restaurante. Já a outra parte é intangível, não é palpável, como por exemplo, o atendimento e a experiência de um funcionário na linha do *front-office*. É muito mais difícil avaliar os resultados e a qualidade de um serviço intangível. Frequentemente são utilizados “certificados de garantia” como tentativa de tangibilizar um serviço;
- ✓ **Presença do cliente como parte do processo:** este fato acarreta na produção e no consumo simultâneos do serviço, fazendo com que a mesma equipe que produz o serviço, faça o atendimento e a venda ao cliente. Gera-se aí, a necessidade de um controle descentralizado e eficiente, pois o início da operação de serviço não é de controle direto da gestão e elimina a chance de intervenção do controle de qualidade para inspeção final.
- ✓ **Perecibilidade:** esta característica indisponibiliza o “estoque do serviço”, deixando sua produção à disposição de uma demanda frequentemente inconstante. Por exemplo, uma passagem aérea não vendida transforma-se instantaneamente em uma oportunidade de serviço perdida.

- ✓ **Heterogeneidade:** devido às características citadas anteriormente, a heterogeneidade dos serviços é clara, uma vez que existe a dificuldade de se reproduzir um serviço exatamente idêntico a outro.
- ✓ **Maior percepção de risco:** também devido às características já citadas, os consumidores naturalmente percebem maiores riscos na seleção de serviços a serem consumidos. As empresas de serviços costumam realizar grandes investimentos na formação de sua imagem e reputação junto aos seus clientes, a fim de abrandar este aspecto.

Quando comparados a produtos industriais, os produtos financeiros constituem-se, na realidade, em serviços financeiros. Porém, no decorrer do trabalho, trataremos o serviço financeiro como um produto, a fim de separarmos melhor o produto de seus serviços complementares.

III. A NECESSIDADE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A questão é: como conciliar todas estas características específicas, de modo a administrar com sucesso uma empresa de serviços e agir da melhor forma com o cliente no momento da verdade? A resposta encontra-se em uma estrutura coerente e lógica, onde todas as pessoas envolvidas no processo tenham em mente os objetivos e metas da empresa da qual fazem parte, e assim possam transmitir ao cliente, no momento da verdade, o serviço que os gestores do negócio se dispuseram a oferecer e que realmente atenda às necessidades dos clientes. Esta estrutura pode ser encontrada no planejamento estratégico da empresa com foco no cliente.

O planejamento estratégico de uma empresa envolve a clara compreensão do que é importante nas suas operações para se atingir as metas, com lucro e num ambiente competitivo. Mesmo empresas com habilidades técnicas fortes e recursos humanos comprometidos podem se diferenciar através de um bom planejamento estratégico, com orientação para o mercado-alvo.

Atualmente, as grandes empresas tendem a enxergar o mundo inteiro como mercado potencial, enquanto que as médias e as pequenas empresas tornam-se

mais conscientes em definir suas próprias oportunidades e desenvolver seus próprios nichos globais.

Empresas que não realizam um planejamento estratégico correm o risco de cair em falta de objetividade, pois podem estar tentando fazer tudo ao mesmo tempo e sem direção, o que pode gerar ainda conclusão insatisfatória de projetos, insatisfação de seus clientes, perda de receita e desmotivação de sua equipe.

Avançamos em um ambiente onde as mudanças tecnológicas são aceleradas, os ciclos de vida dos produtos são menores e os clientes necessitam e exigem produtos mais personalizados. A concorrência, a diversidade, a complexidade e o estreitamento da margem de erro destacam o risco e a importância de um processo decisório mais rápido, completo e mais flexível. Decisões baseadas no método ensaio e erro não funcionam mais.

As empresas necessitam de uma gestão estratégica que permita a tomada de decisões corretas e eficientes a todo instante. Conceitos bem definidos e delineados acerca da missão, estratégias e objetivos da empresa atuam como importantes fatores para reforçar pontos fortes, melhorar pontos fracos, identificar novas oportunidades de negócio e alavancar o posicionamento da empresa no mercado.

IV. METODOLOGIA

Neste trabalho, construímos uma metodologia para desenvolvermos o planejamento estratégico da empresa.

O “coração” do modelo construído é baseado no conceito do Ciclo PDCA.

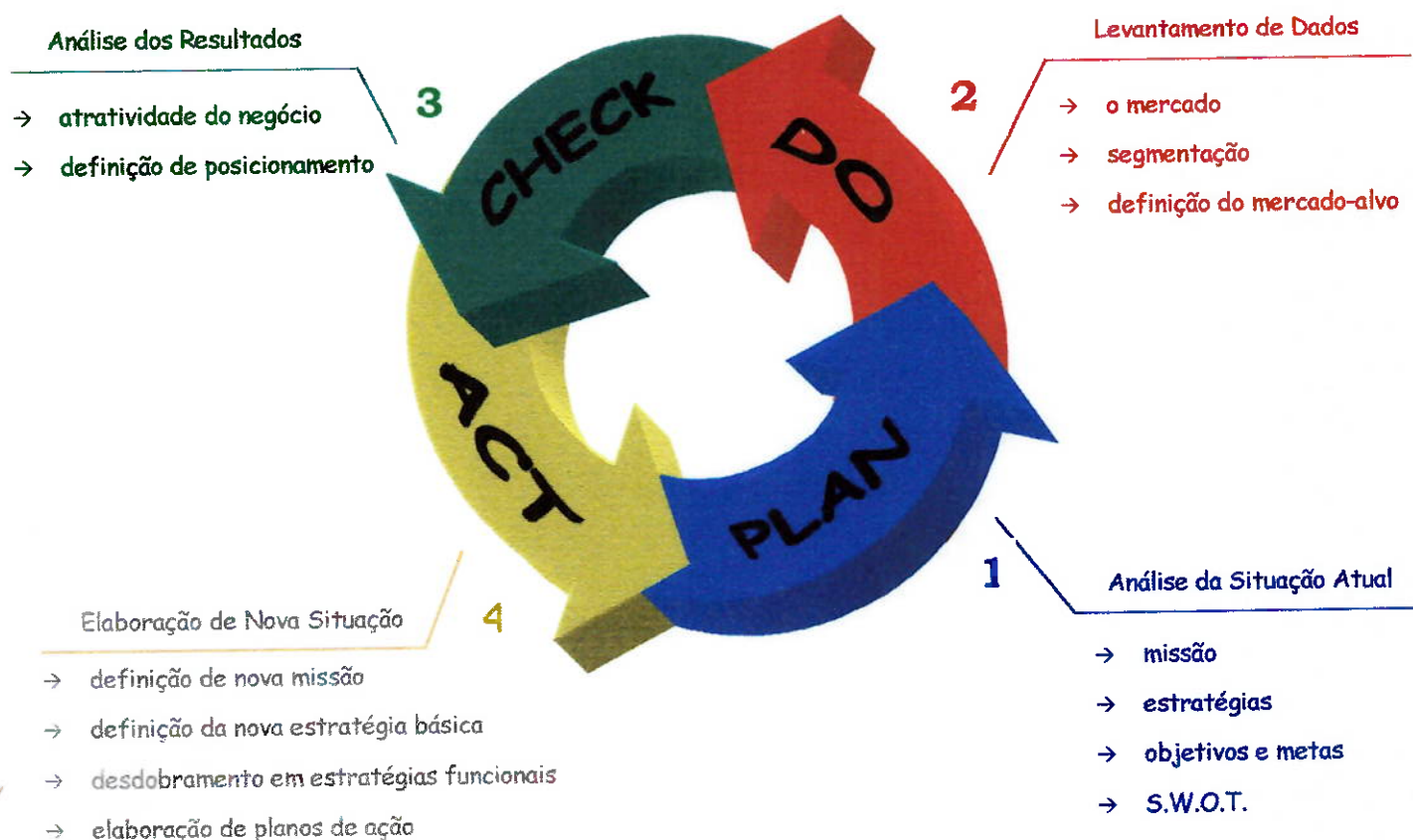


Fig.1.1 - O Ciclo PDCA para Planejamento Estratégico (elaborado pelo autor)

Este conceito é utilizado aqui, como uma resposta perante a influência que o ambiente possui em empresas no Setor de Serviços, como já comentado no item anterior. Assim, este conceito nos orienta a tratarmos o planejamento estratégico como um ciclo, a sofrer periodicamente, revisão e melhoria contínua, a fim de adaptar e alinhar a estratégia da empresas às freqüentes e imprevisíveis mudanças ambientais, possibilitando respostas rápidas e eficientes.

Apesar do ciclo PDCA normalmente ser aplicado na indústria como uma melhoria contínua e gradativa do desempenho de uma empresa, quando falamos em Planejamento Estratégico, obtemos um comportamento de melhoria em saltos de desempenho, como podemos comparar nas figura 1.2 e figura 1.3:

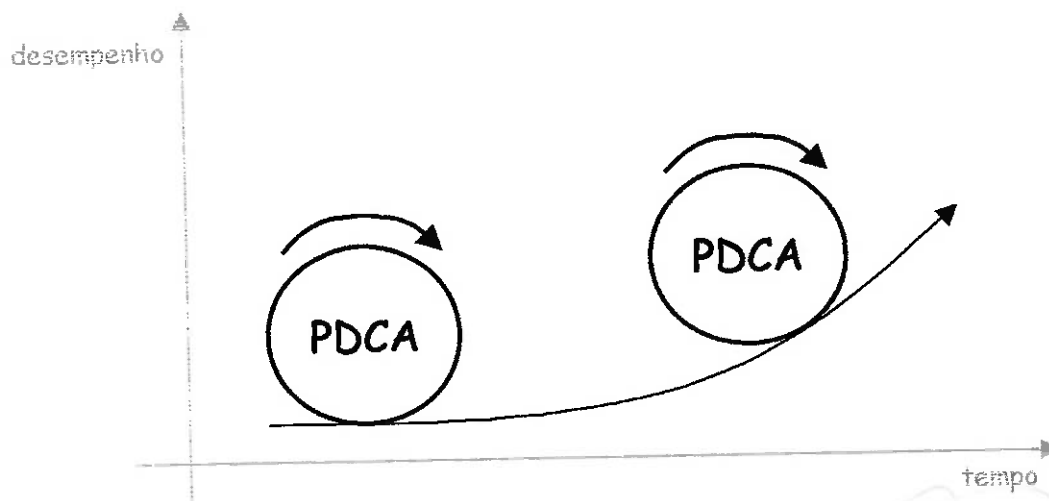


Fig.1.2. Melhoria Contínua Gradativa (adaptado de Notas de Aula Cantizani)

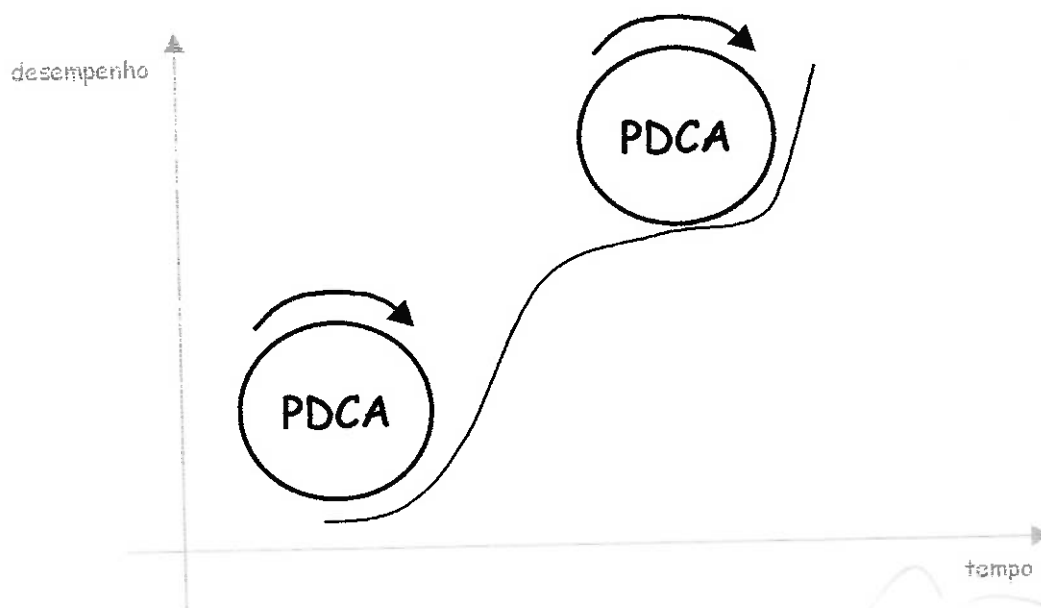


Fig.1.3. Melhoria Contínua em Saltos (adaptado de Notas de Aula Cantizani)

Na melhoria contínua em saltos, o desempenho da empresa é alavancado significativamente após o Planejamento Estratégico, representando a obtenção de uma vantagem competitiva. Ao decorrer do tempo, esta vantagem pode ser copiada pelos concorrentes ou até mesmo ser substituída, gerando a necessidade de novo ciclo de planejamento.

A metodologia de Planejamento Estratégico aplicada neste trabalho pode ser vista no seguinte fluxo:

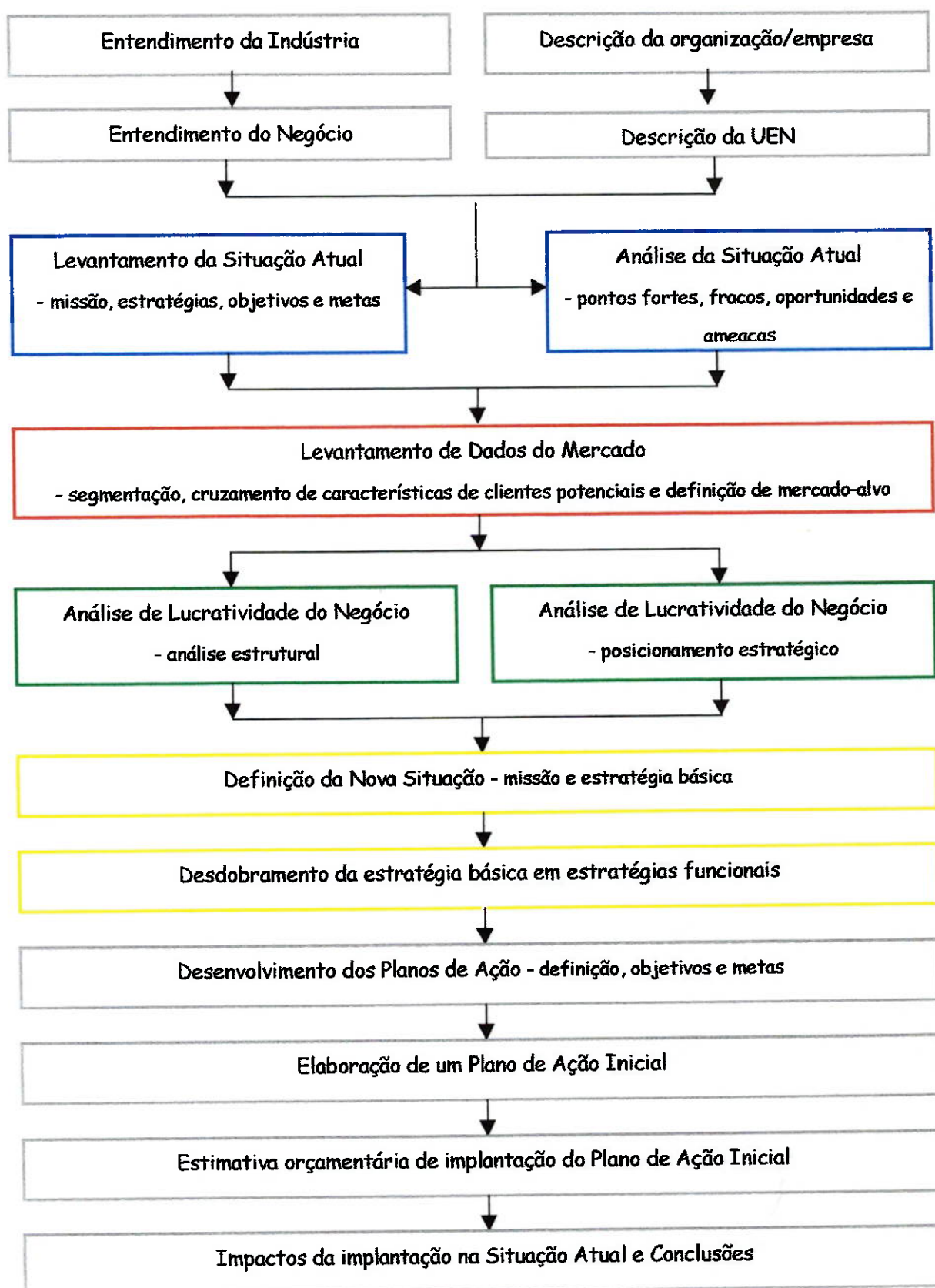


Fig.1.4. Metodologia de Planejamento Estratégico (elaborado pelo autor)

A metodologia proposta se inicia com algumas considerações para análise do entorno, como o entendimento da indústria e do negócio. A seguir deve-se conhecer a empresa e a Unidade Estratégica de Negócio (UEN) na qual o trabalho se aplica.

Através dos conceitos apresentados pode-se iniciar o Planejamento Estratégico propriamente dito, realizando um Levantamento da Situação Atual da UEN. Aqui aplicamos a análise S.W.O.T., que analisa os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças da UEN no mercado.

O próximo passo relaciona-se a definição do mercado-alvo a ser atingido. Normalmente realiza-se um levantamento de dados no mercado, a fim de gerar informações que definam as características dos clientes potenciais.

Com a definição do mercado-alvo, realiza-se uma análise da estrutura do negócio, a fim de definir o posicionamento estratégico da UEN no negócio. O posicionamento é um dos principais itens deste planejamento. A partir dele podem ser definidas a nova missão da UEN, além das estratégias básicas de atuação. A estratégia básica deve ser desdobrada a fim de guiar as estratégias funcionais da UEN.

Essas fases constituem o coração do planejamento - o ciclo PDCA - e geram base para a elaboração de planos de ação integrados e coerentes.

Capítulo II

A Indústria

Cartão de Crédito

I. O CONCEITO DO CARTÃO DE CRÉDITO

“ Cartão de crédito é dinheiro no bolso de quem usa e de quem recebe. Com cartão tudo fica mais fácil e rápido. É uma forma de pagamento prática e segura, que dispensa o preenchimento de cadastros e formulários, e que oferece um mundo de vantagens tanto para quem compra como para quem vende”.

“ Cartão de Crédito – O Pré-Datado que deu certo ”

ABECS – Associação Brasileira das Empresas de Cartões de Crédito e Serviços

O cartão de crédito é um meio de pagamento que vem apresentando um crescimento significativo em toda a economia mundial, atuando cada vez com maior presença em vários tipos de transações comerciais.

O grande diferencial deste produto em relação aos outros meios de pagamento é oferecer ao usuário um instrumento para pagamento de produtos e serviços adquiridos que seja **prático, seguro** e que seja **aceito**, a qualquer momento, em qualquer lugar.

- ✓ *Praticidade:* consiste na facilidade de utilização do produto, que dispensa qualquer preenchimento de cadastro ou dados pelo usuário, com limite de crédito já preestabelecido. O portador apenas assina o comprovante da venda já autorizada pelo seu banco.
- ✓ *Segurança:* um dos maiores apelos do produto, o plástico dispensa o trânsito do papel-moeda, oferecendo instrumentos de proteção ao portador em caso de perda ou roubo. Além disso oferece segurança de recebimento das vendas aos estabelecimentos comerciais, pois todas as vendas são autorizadas pelo emissor do cartão.
- ✓ *Aceitabilidade:* o cartão de crédito, entre todas as bandeiras, é um meio de pagamento aceito em 14 milhões de estabelecimentos comerciais no mundo.

Segue um breve resumo dos principais produtos e serviços do cartão de crédito disponíveis no mercado:

- ❖ CLASSIC : cartão básico, com serviços complementares agregados por cada administradora de cartão.
- ❖ GOLD : cartão com mais serviços complementares agregados, direcionado a um público de renda mais alta.
- ❖ AFFINITY: cartão que associa a administradora de cartões a um órgão ou instituição, destinado a um grupo de pessoas que compartilham um mesmo interesse, quer seja profissional, social, de lazer, etc. Permite benefícios econômicos para o grupo ou para a instituição com que se afinam.
- ❖ CO-BRANDED : cartão emitido em conjunto com grandes empresas e destinados aos seus clientes, com a finalidade de fidelização. À medida que o usuário faz uso do cartão, é beneficiado com bônus proporcionais, utilizáveis na compra de bens e serviços na própria co-emissora.
- ❖ CARTÃO EMPRESARIAL : produto oferecido às empresas para fins de gastos em negócios. Disponibiliza informações discriminadas sobre os tipos de gastos, separando-os por diretorias, departamentos, etc., permitindo diferenciações de acordo com o nível hierárquico e as necessidades das empresas.
- ❖ CARTÃO DE DÉBITO: cartão para compras com débito na conta corrente do portador. Todas são autorizadas eletronicamente por senha, o que oferece maior segurança e menor risco.
- ❖ SMART CARD: cartão que contém um *chip* de memória RAM, o que permite utilizá-lo para uma infinidade de serviços, como porta-moedas eletrônico, identificação de dados do usuário, etc.

II. A INDÚSTRIA DO CARTÃO DE CRÉDITO

A utilização do produto cartão de crédito envolve uma grande estrutura operacional por parte das organizações envolvidas. Podemos visualizá-las em suas funções através da figura 2.1:



Fig.2.1 - A Indústria de Cartão de Crédito (elaborado pelo autor)

- ✎ **Emissor:** administra a base de cartões que emite, sendo responsável pela venda dos cartões, concessão de crédito adequado ao portador, autorização das compras e cobrança de seus portadores através de fatura mensal. Os emissores podem ser bancos comerciais ou não, sendo este último, o caso da Credicard S.A., a maior emissora de cartão de crédito do país. Exemplos de emissores: BankBoston Administradora de Cartões, Cartão Unibanco, Banco do Brasil Cartões, etc.
- ✎ **Bandeira:** empresa franqueadora, realiza contratos com os emissores autorizando-os a emitir cartões de crédito de sua marca. Disponibiliza produtos e serviços relacionados a bandeira e disponíveis a todos os emissores. Exemplos de bandeiras: Visa, Mastercard, Amex (American Express), Diners Club, Sollo, Discovery, JCB, etc.

- ✉ **Portador:** usuário do produto cartão de crédito para compras de bens e serviços em estabelecimentos comerciais. É prospectado pelo emissor ou contata o emissor a fim de adquirir o cartão. Escolhe o produto e os serviços agregados disponíveis.
- ✉ **Estabelecimento Comercial:** recebe o cartão de crédito como meio de pagamento pelos bens e/ou serviços que vende ao portador.
- ✉ **Acquirer:** habilita o estabelecimento comercial a efetuar vendas por cartão de crédito, sendo responsável pelo fornecimento e manutenção de equipamentos necessários, além de suporte técnico. Captura e processa os dados das transações, gerando e controlando o fluxo financeiro de recebimentos do estabelecimento. Exemplos de *acquirers*: Visanet (bandeira Visa no Brasil), Redecard (bandeira Mastercard e Diners no Brasil), Amex (*acquirer* da bandeira Amex e Sollo).
- ✉ **Domicílio-Acquirer:** recebe do *acquirer* e repassa aos estabelecimentos, os recebíveis referentes às transações com cartão de crédito, ou seja, valores de transações já capturadas e processadas pelo *acquirer* e que estão em processo de pagamento. O pagamento dos recebíveis de cartão de crédito é realizado sempre através de depósitos em conta corrente, daí a necessidade do domicílio-*acquirer* ser um banco. Apesar de utilizar a estrutura do banco, a função domicílio-*acquirer* é realizada pela administradora de cartões. Exemplos de domicílio-*acquirer*: BankBoston Administradora de Cartões, Bradesco Cartões, Cartão Unibanco, Real Cartões, etc.

Apesar de não detalhada na figura 2.1 da Indústria de Cartões de Crédito, temos a presença das processadoras. Estas organizações surgiram da necessidade que as administradoras de cartão possuíam de economizar custos relativos aos altos investimentos de tecnologia e operacional exigidos para o processamento do cartão de crédito. Apesar de algumas administradoras possuírem essa estrutura “pesada” internamente, muitas administradoras optaram por terceirizar essa estrutura e direcionar os investimentos para alavancar a sua participação no mercado.

III. EVOLUÇÃO DO CARTÃO

1. No Mundo

O cartão de crédito originou-se como meio de pagamento em Londres, por volta de 1950. Um grupo de amigos jantava em um restaurante. Na hora de efetuar o pagamento perceberam que não tinham a quantidade de dinheiro suficiente para saldar o que haviam consumido. Neste momento, um acordo foi realizado entre os clientes e o restaurante: o cliente assinaria uma nota em que ele se responsabilizaria em saldar a dívida posteriormente. Assim surge o "Diners Club", o grande precursor de um meio de pagamento que não consiste apenas em quitar as contas, mas sim criar um vínculo de confiança e fidelidade entre o estabelecimento e seus clientes.

O "Diners Club" aprimorou-se e aplicou-se a diversos tipos de compras em diversos tipos de estabelecimentos: o estabelecimento comercial cobrava uma taxa de inscrição ou um valor para manutenção (hoje denominada anuidade) e uma comissão referente às vendas efetuadas. Assim surgiu efetivamente o primeiro cartão de crédito: o Diners Club.

O Diners Club foi lançado em diversas partes do mundo, despertando o interesses de várias empresas que perceberam que esta seria uma grande oportunidade de alavancar seus lucros: administrar cartões de crédito.

Em 1958 lançou-se o segundo cartão de crédito: American Express. No ano seguinte, na Califórnia, surgiu o cartão de crédito associado a bancos: o cartão BankAmericard. Após expansão mundial este último teve seu nome alterado em 1976 para Visa.

Até este momento, o conceito de bandeira confundia-se com o conceito de emissor, pois eram funções sempre realizadas pela mesma organização. Ao associar-se a bancos, a Visa delimitou-se à sua função bandeira, permitindo que os bancos

utilizassem sua marca franqueada e se responsabilizassem pela administração de suas próprias bases de cartões.

Em 1997, entre cartões de crédito e débito, o mercado mundial de cartões superou a marca de 1 bilhão de plásticos emitidos.

2. No Brasil

No Brasil, o primeiro cartão de crédito surgiu no fim da década de 50, através do Banco Sul Brasileiro, lançando no país a bandeira Diners Club. Nesta época só poderiam ingressar neste “clube” pessoas indicadas por um sócio, o que restringia o produto a um cartão de elite.

Em 1968, o Banco Bradesco lançou o seu próprio cartão de crédito, que posteriormente formaria a rede Elo. Em 1970, o First National City Bank criou o CitiCard e mais tarde viria a associar-se aos bancos Itaú e Unibanco, criando a Administradora de Cartões Credicard. Em seguida as bandeiras Diners Club e Mastercard seria adquirida com exclusividade pela Credicard no Brasil.

Em 1981, a American Express ingressava no país, sendo o seu cartão caracterizado como focado em entretenimento e viagens, especificamente para um público de alto poder aquisitivo.

A bandeira Visa, a exemplo de sua atuação no mercado mundial, associou-se a bancos e desenvolveu uma estratégia competitiva bastante interessante: a utilização do marketing e da força de vendas dos bancos (agências) para alavancar o seu negócio junto aos próprios correntistas. Este processo gerava margens de lucro bem significativas, atraindo muitos bancos para o negócio. Pouco tempo depois criou-se o cartão múltiplo: um produto que agrega a função de movimentação da conta corrente do banco ao cartão de crédito. Desta forma, com a agressividade usada pelos bancos para ingressar no negócio, a bandeira Visa adquiriu um rápido crescimento de seu *market-share*. Por exemplo, é comum observarmos administradoras e bancos que oferecem anuidades gratuitas a fim de alavancar o tamanho de sua base.

Com o acirramento da concorrência e perda de seu *market-share*, principalmente no fim da década de 80, a Credicard repensou a sua estratégia e acabou por permitir a abertura da bandeira Mastercard a bancos associados. Durante muitos anos a exclusividade da bandeira Mastercard pela Credicard gerou uma distorção junto a população em geral: todos confundiam as duas marcas, acreditando serem uma só. Podemos observar até hoje, no comportamento e na memória da população, que muitas pessoas ao se referirem a bandeira Mastercard, a citam como Credicard. Iniciou-se assim, uma grande ação de marketing para a desvinculação do nome Credicard ao nome Mastercard, reforçado mais tarde, em 1998, com o lançamento do cartão Credicard com as duas bandeiras: Visa e Mastercard.

Em 1996, a aquisição do Banco Nacional pelo Unibanco culminou em um ponto importante na história de cartões. Até esta época, o mercado operava com a exclusividade de bandeiras, ou seja, um emissor tinha que escolher emitir apenas uma das bandeiras. O fato levou a uma disputa mundial entre as bandeiras, tendo como pauta a lei anti-truste. No Brasil, o Unibanco era um dos maiores emissores da Mastercard, enquanto o Nacional possuía uma base significativa de portadores Visa. Com a fusão, e com a repercussão da disputa mundial das bandeiras, surgiu então o que chamamos de Multiplicidade de Bandeiras. Os cartões Nacional Visa foram alterados para cartões Unibanco Visa, que antes só possuíam Mastercard. Esta foi considerada a grande virada do mercado de cartões no Brasil.

A multiplicidade de bandeiras reaqueceu o mercado de cartões de crédito, estimulando ainda mais o seu crescimento e a sua competitividade. Afinal, o fato de uma bandeira perder a exclusividade era compensado pelo fato desta poder “invadir” o mercado do concorrente, antes também exclusivo.

Antes da multiplicidade, as bandeiras Visa e Mastercard concentravam seus esforços de Marketing junto aos emissores de suas bandeiras. O alvo era a corporação. Com a multiplicidade, não existe um grande apelo na hora da escolha da bandeira, a diferenciação e competitividade tem que ser feita por novos produtos e pela qualidade do serviço. O alvo voltou-se para o portador do cartão.

Esta agitação no mercado também mexeu com a Amex. Diferente das outras bandeiras, a Amex sempre manteve seu sistema fechado, lidando diretamente com seus portadores e sua rede de estabelecimentos, o que possibilitava maior

flexibilidade na realização de campanhas de fidelização e ativação, especialmente em seu foco de atuação: viagens e negócios no exterior. Porém, com a invasão da concorrência e perda de seu *market-share*, decidiu mudar a sua estratégia, iniciando também um relacionamento com os bancos e dividindo tarefas.

IV. EVOLUÇÃO DO NEGÓCIO ACQUIRER

No mercado mundial os *acquirers* sempre atuaram de forma descentralizada, ou seja, qualquer empresa que possuísse estrutura operacional adequada para afiliar estabelecimentos e capturar transações poderia se engajar neste empreendimento.

No Brasil, o negócio *acquirer* ocorria de um modo particular, a exemplo das características também particulares da evolução dos emissores de cartão.

Na evolução da indústria de cartões, a função *acquirer* era desempenhada pelas próprias administradoras de cartão, ou seja, a Credicard desempenhava também a função de *acquirer* das bandeiras Mastercard e Diners Club, assim como a Amex era a *acquirer* da bandeira American Express. Já a bandeira Visa tinha como *acquirers* os seus quatro grandes emissores de cartão: o Banco do Brasil, o Bradesco, o Banco Real e o Banco Nacional. Os emissores de menor participação eram desestimulados de entrar no negócio *acquirer* pelos pesados investimentos operacionais e tecnológicos exigidos pela função *acquirer*.

Porém, devido a essa diferença, os *acquirers* Visa possuíam um grande problema: devido à descentralização, cada um possuía sua própria maneira de administrar o negócio, resultando muitas vezes impactos prejudiciais aos estabelecimentos:

- * diversos equipamentos diferentes e conflitantes,
- * grande confusão na mente dos portadores de cartão. O portador ao ler “aceitamos cartão Visa. Real Visa”, tinha sérias dúvidas se poderia efetuar uma compra nesse estabelecimento com o seu cartão Bradesco, e acabava por comprar o seu produto em outro estabelecimento que possuísse Bradesco Visa.

Mas, o mais grave desta situação consistia na alta competitividade entre os quatro *acquirers*, resultando em uma canibalização de taxas, e consequentemente, no achatamento do lucro e da atratividade do negócio.

Foi neste instante, que os *acquirers* da Visa, aliados à Visa International, criaram a Visanet, uma empresa *acquirer* especializada e centralizadora da bandeira Visa. Com isso, racionalizou-se as operações e dividiu-se tarefas: enquanto a Visanet teria foco exclusivo na operacionalização das vendas por cartão, os bancos acionistas (à reflexo do negócio emissor) teriam a tarefa de prospectar e afiliar novos estabelecimentos, através de sua força de vendas. Posteriormente, a sociedade foi aberta a vários bancos, englobando hoje, 24 bancos acionistas da Visanet.

Esta estratégia mexeu profundamente com o mundo *acquirer*, alavancando o negócio e elevando a posição da Visanet para líder de mercado. Vale ressaltar que, olhando pela visão do mercado mundial, a Visanet foi um projeto piloto, logo seguido pela Visanet Argentina. Este projeto demonstrou grande sucesso e gerou grande repercussão externa.

A exemplo da Visanet, a Credicard criou a Redecard, para ser o *acquirer* das bandeiras Mastercard e Diners Club, porém sem a abertura da sociedade.

Já a American Express permaneceu com a sua estrutura *acquirer* centralizada na administradora de cartões.

V. TENDÊNCIAS

O mercado brasileiro desenvolveu um enorme potencial para o uso de cartões de crédito. Mesmo que ainda possua um baixo índice de penetração quando comparado aos outros países – o Brasil possui apenas 2% de total de cartões ativos mundial), o Brasil alcançou a oitava posição no ranking mundial em número de cartões de crédito.

Devido ao grau de automação atingido pelos bancos e pelos eficientes sistemas de compensação e cobrança nacionais proporcionados pela Rede Bancária, o cheque

tem sido o instrumento de pagamento preferido pela sociedade brasileira depois do papel moeda, como podemos observar na figura 2.2:

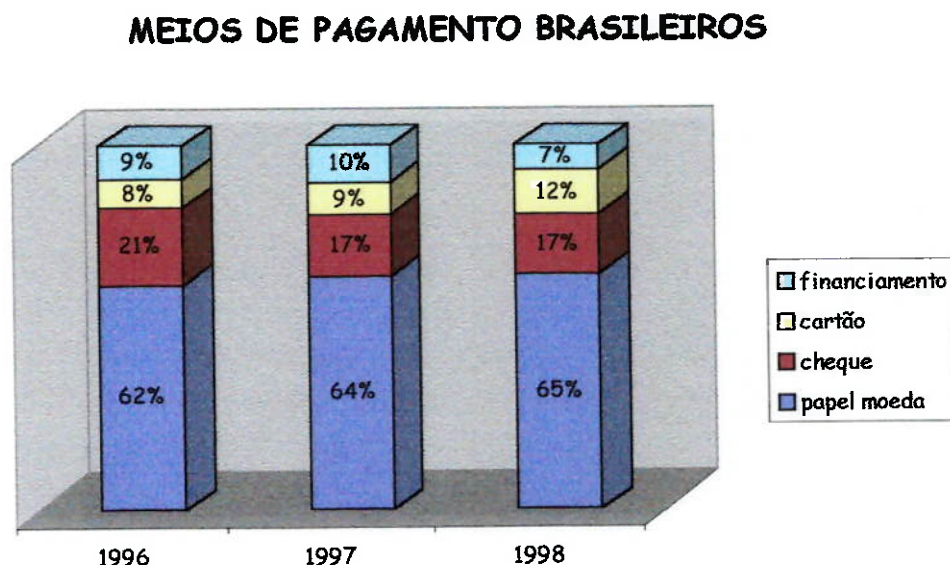


Fig.2.2. Distribuição dos Meios de Pagamento Brasileiros (Fonte: Pesquisa Credicard/Datafolha)

Estima-se que ainda 87% dos valores pagos em cheque ou papel-moeda poderiam ser feitos através de cartão, o que, sem dúvida, dá uma idéia do grande campo potencial de ação que a indústria de cartão de crédito possui.

O negócio do cartão de crédito foi introduzido no país com um crescimento inicial pouco expressivo, devido a um cenário econômico instável, representado por altas taxas de inflação.

A afiliação de um estabelecimento ao sistema de vendas por cartão de crédito faz com que este receba seus créditos após um prazo pré-determinado (normalmente 31 dias depois), o que o sujeitava às variações da inflação, tornando-o desprotegido economicamente. Assim, muitos estabelecimentos comerciais resistiam a vender por cartão de crédito ou cobravam sobretaxas sobre o preço à vista. Era o ágio aplicado sobre o cartão de crédito.

Com a estabilização econômica, houve uma aceitação mais positiva do cartão de crédito nos estabelecimentos, a qual, aliada a um elevado índice de inadimplência

de cheques, ou seja, cheques sem fundo (ao nível dos 10%, significando perda de R\$ 5 bilhões em 1 ano), projetou o cartão de crédito como o segundo meio de pagamento mais seguro do mercado.

A praticidade para o portador também foi fator imprescindível, já que a demanda por crédito aumentava e o cartão era o meio mais fácil e prático de financiamento.

Os emissores, nos últimos anos, têm desenvolvido diversos produtos vinculados aos cartões de crédito, tais como, programas de milhagem e recompensas, redução da taxas de juros do crédito rotativo e lançamento de vendas parceladas. O objetivo é incentivar maior utilização do plástico em relação aos outros meios de pagamento.

Na ponta *acquirer*, o incentivo é dado pela melhoria da qualidade dos serviços prestados aos estabelecimentos já cadastrados e aos potenciais. Muitos setores que há pouco tempo não aceitavam o cartão como meio de pagamento, hoje estão procurando as administradoras para fazer sua afiliação.

A cada ano, a quantidade de cartões em circulação cresce cerca de 30%. Nas figuras a seguir, pode-se ver alguns números relativos à evolução do número de cartões no país, assim como os valores associados:

EVOLUÇÃO DO Nº DE CARTÕES

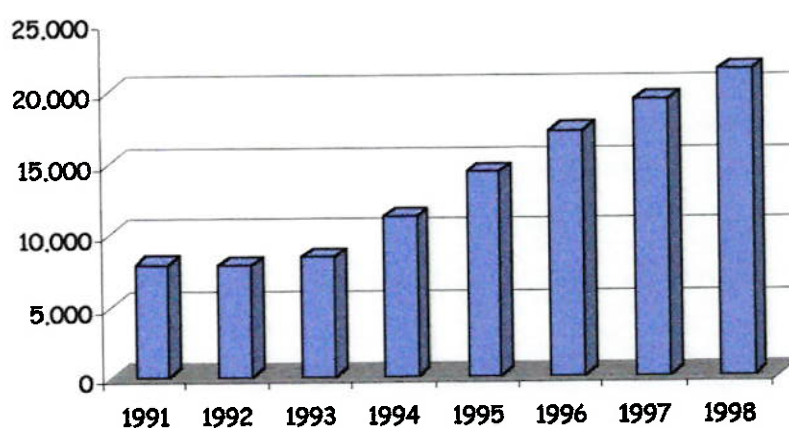


Fig.2.3. Evolução do Número de Cartões (Fonte: Abecs 1998)

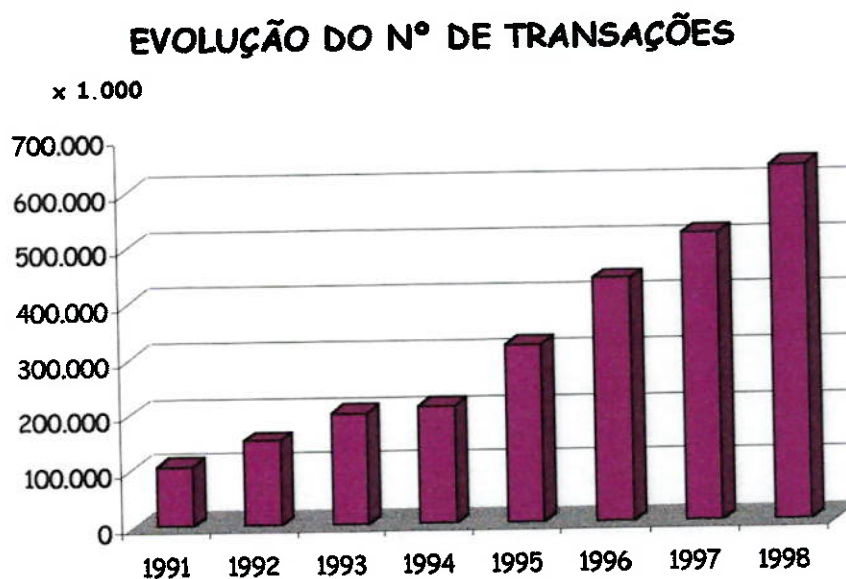


Fig.2.4. Evolução do Número de Transações (Fonte: Abecs 1998)

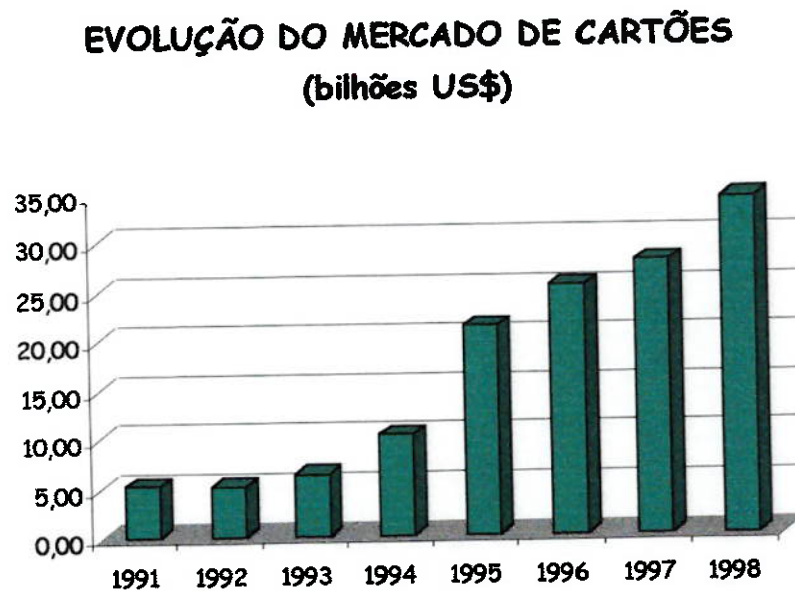


Fig.2.5. Evolução do Mercado de Cartões em U\$ (Fonte: Abecs 1998)

Capítulo III

A Empresa

I. INTRODUÇÃO

Esse capítulo tem como objetivo apresentar a empresa partindo da organização multinacional até a estrutura da unidade estratégica de negócios Acquirer, área foco deste trabalho. Esta investigação é necessária a fim de considerarmos as políticas e o ambiente envolvidos nas várias divisões da empresa e fornecer uma visão geral da organização.

I. BankBoston

O BankBoston nasceu em julho de 1784 como Massachussets Bank. A empresa atendia o público em geral, mas possuía foco especial nas empresas do comércio.

Em 1903 o Massachussets Bank adquiriu o The First National Bank of Boston e suas filiais, tornando-se o então Banco de Boston.

Em 1996, o grupo adquiriu também o controle acionário do Baybank nos Estados Unidos, se engajando em nova campanha de imagem, gerando o novo BankBoston.

Recentemente, em 1º de outubro de 1999, a empresa lançou-se em uma das chamadas “mega-fusões”, tão freqüentes no fim do século, juntamente com o Fleet Financial Group, grande banco de varejo dos Estados Unidos. A fusão gerou uma nova organização, o FleetBoston Financial Corporation, com as seguintes características:

Presença Mundial	
Fundação	1999
Matriz	EUA
Países em que atua	20
Clientes	20 milhões
Funcionários	55.000
Total de ativos globais	US\$ 185 bilhões

Como o Fleet possui atuação apenas nos Estados Unidos, sua marca não é conhecida em outros países. A estratégia adotada pela nova organização foi a utilização do nome FleetBoston nos Estados Unidos e a permanência da marca BankBoston nos outros países, a fim de não impactar a imagem de qualidade já reconhecida no mercado desses países. Desse modo, a fusão impactou pouco no BankBoston Brasil. Houve uma reestruturação organizacional, mas predominou a independência dos negócios locais.

2. BankBoston no Brasil

Em 1947, o BankBoston chegou ao Brasil, com a inauguração de sua agência no Rio de Janeiro. Em 1948, viria a ingressar em São Paulo.

Desde então, seu foco reside no segmento das grandes empresas, o segmento *corporate*. Esta atuação é chamada no mercado como banco de atacado. A sua estratégia era fornecer serviços financeiros apenas para empresas de grande porte e de volume de movimentação, garantindo um serviço diferenciado e de qualidade. Atendia também um segmento de pessoas físicas bem elitizado, em termos de poder aquisitivo, geralmente constituído de empresários destas mesmas grandes empresas.

Em 1996, a partir da fusão com o Baybank, a estratégia foi redefinida. Apesar de manter o segmento *corporate* como principal foco, iniciou o seu ataque ao segmento *retail*. Este é o chamado banco de varejo, que presta serviços a pequenas empresas e a pessoas físicas em geral. Apesar dessa alteração na estratégia, não alterou as suas premissas de banco VIP, com atendimento moderno e diferenciado.

Para isso, estudou e analisou as características do seu novo mercado-alvo e optou por um projeto de expansão agressiva do número de agências, de forma que pudesse alcançar este público. Em 1998 o número de agências aumentou de 30 para 62, distribuídas pelo país e concentradas nas capitais. Além disso, criou novas empresas, novas estruturas organizacionais e novas unidades de negócio que oferecessem a seus novos clientes, novos produtos e novos serviços.

Foi neste momento que, a exemplo da Poupança, Investimento Pessoal, Seguros, *Leasing* e Crédito Imobiliário, foi criada a BankBoston Administradora de Cartões de Crédito. Estas novas empresas foram abertas também para atender a um público não correntistas, geralmente pessoas de menor poder aquisitivo, que não estão no padrão de perfil de clientes do BankBoston, mas que também querem consumir os produtos do banco.

Estrutura Organizacional

No Brasil, a empresa está organizada da seguinte forma:

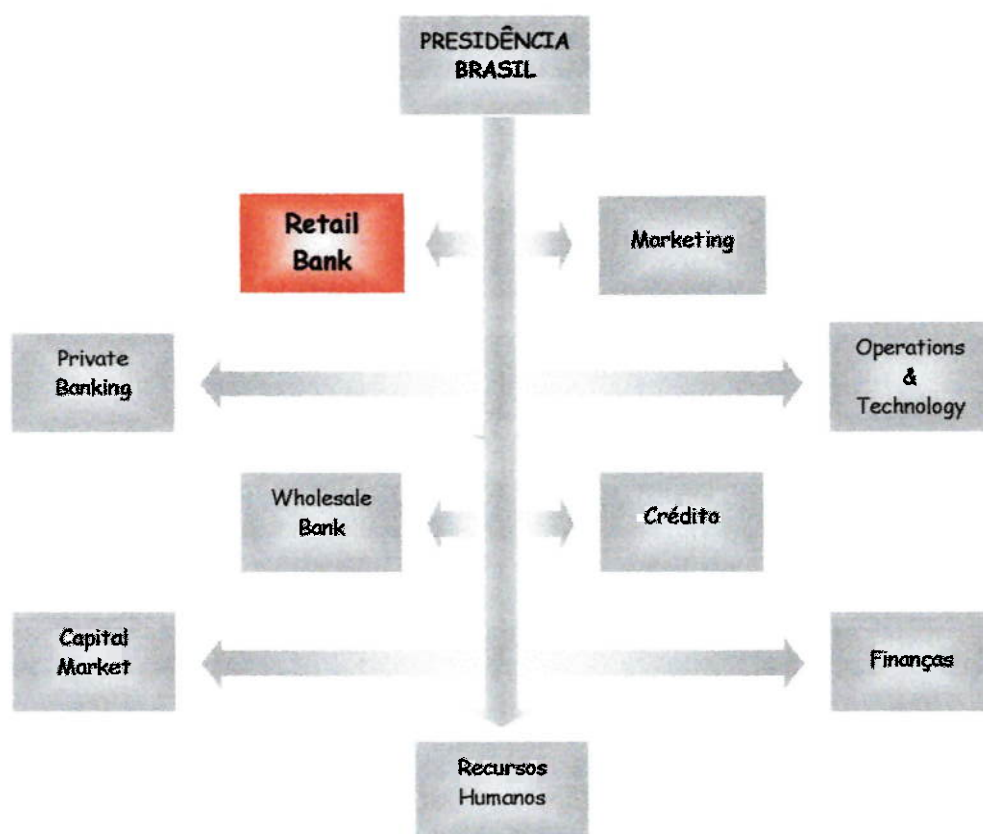


Fig.3.1 - Estrutura Organizacional do BankBoston Brasil (Fonte: Intranet BankBoston)

As áreas mostradas a esquerda da figura são as principais macro unidades de negócio, enquanto as mostradas a direita e abaixo são áreas suportes.

II. BANKBOSTON ADMINISTRADORA DE CARTÕES DE CRÉDITO

1. Histórico

O BankBoston possuía um setor de cartão de crédito dentro de sua estrutura desde 1995. No entanto, este apenas vendia o cartão American Express. Conforme já visto na descrição da Indústria do Cartão, na época a Amex não permitia a outras empresas a emissão de seu cartão, restando ao BankBoston a revenda destes cartões.

A partir da decisão do banco de ingressar no mercado de cartões, foi criada a BankBoston Administradora de Cartões de Crédito. A decisão de criar uma nova empresa apenas para o gerenciamento desses produtos foi impulsionada também por uma norma do Banco Central, que estabeleceu que a administração dos cartões de crédito não poderiam estar sob controle do banco, e sim de uma empresa a parte.

A partir de 1995 a BankBoston Administradora de Cartões se aliou a bandeira Visa, criando vários produtos com empresas parceiras sob esta bandeira. Atuou nesta base, expandindo-a, rentabilizando-a e agregando novos serviços e benefícios ao produto.

2. Estrutura Organizacional da Administradora

A administradora está organizada da seguinte maneira :

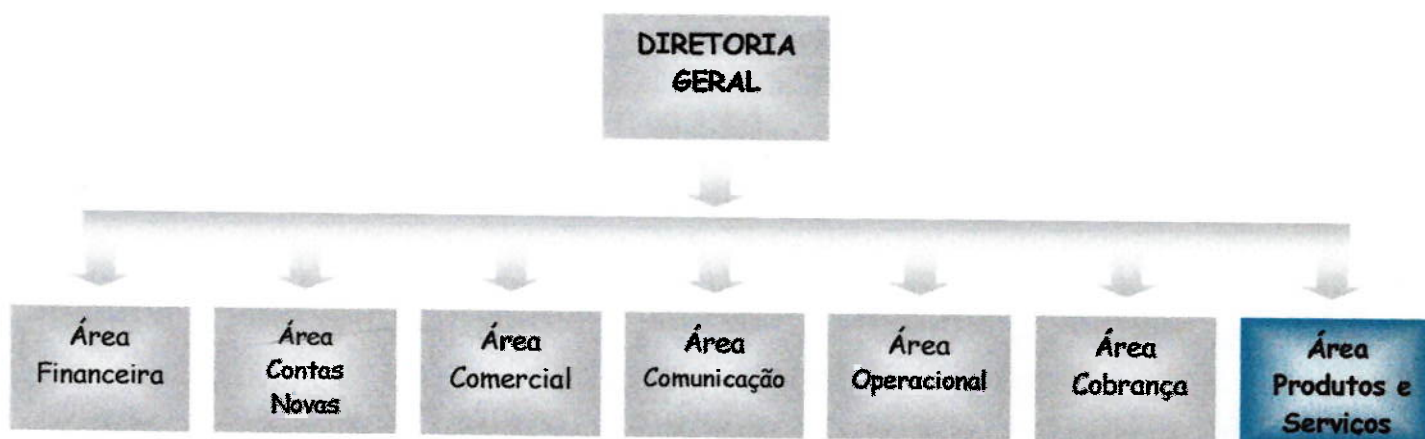


Fig.3.2 - Estrutura Organizacional do BankBoston Administradora de Cartões (elaborado pelo autor)

Área Financeira

Esta área é responsável por toda a administração financeira da administradora de cartões. Realiza a captação de recursos no mercado financeiro e atua no controle financeiro, monitorando e gerenciando os todos os lançamentos financeiros da administradora.

Área de Contas Novas

Esta área é responsável pela análise de crédito a qual todo o portador é sujeito no momento de solicitar o cartão de crédito. Caso o portador seja aprovado, é atribuído o limite adequado e realiza-se o cadastramento dos novos clientes da administradora.

Área Comercial

Esta área é responsável por todos os canais de vendas dos produtos da administradora, especialmente a interface entre a administradora e a rede de agências.

Área de Comunicação

Esta área é responsável por elaborar estratégias de divulgação dos produtos da administradora. Além disso formata todos os materiais de comunicação da empresa, entre a administradora e o cliente e entre a administradora e a rede de agências.

Área Operacional

Esta área é responsável por todas as atividades operacionais dos produtos da administradora. Os recursos humanos que efetivamente realizam os processos operacionais, como a emissão dos plásticos, são realizados por empresa terceirizada, a chamada processadora. A processadora de cartões contratada pela BankBoston Administradora de Cartões é a Unnisa/Equifax. Assim, a função da Área Operacional é administrar e gerenciar todo o processo operacional, realizando ainda algumas atividades próprias da empresa, como a autorização das compras feitas pelos portadores BankBoston. Outra importante atividade realizada pela Área Operacional é a Central de Atendimento ao Cliente. Quando falamos do negócio emissor do cartão, nos referimos a um produto de massa, de função padronizada e quase sem personalização. Um dos maiores diferenciais entre os emissores de cartão de crédito é a qualidade de atendimento na Central.

Área de Cobrança

Esta área é responsável pela cobrança de portadores de cartão inadimplentes. Como o risco de inadimplência do portador é assumido pelo emissor, esta área tem foco e importância na medida que atua na recuperação de receitas perdidas.

Área de Produtos e Serviços

O foco deste trabalho se encontra dentro da Área de Produtos e Serviços. Esta é responsável por desenvolver, implantar e gerenciar os produtos da administradora. É função desta área desenvolver o planejamento estratégico da empresa e dos seus produtos, assim como tomar a iniciativa de gerenciar e orientar os planos de ação resultantes.

A Área de Produtos e Serviços está estruturada de modo a focar três unidades estratégicas de negócio (UEN). Cada UEN atua em ambientes e segmentos específicos e distintos de mercado, possuindo cada uma a sua estratégia de atuação própria. Ainda na Área de Produtos e Serviços existem três áreas de suporte.

3. As Unidades Estratégicas de Negócio



Fig. 3.3 - Estrutura Organizacional da Área de Produtos e Serviços (elaborado pelo autor)

As áreas em destaque correspondem às três Unidades Estratégicas de Negócio (UENs), que serão descritas através da estrutura organizacional da Área de Produtos e Serviços. Em todas as outras áreas da administradora, essas unidades de negócio se espelham da mesma maneira, ou seja, possuem divisões que atuam de forma a atender especificamente cada UEN.

Emissor

Responsável pelo desenvolvimento, lançamento e emissão dos cartões de créditos da administradora. Possui atualmente os seguintes produtos:

- Bostoncard VISA: cartão de crédito institucional nas versões correntista e não correntista do banco.
- The GM Card VISA: cartão de crédito que associa a administradora a empresa General Motors, no qual a receita também é dividida entre as empresas. Para os clientes, são oferecidos bônus com direito a descontos na compra de um veículo 0km.
- United Airlines VISA: cartão de crédito que associa a administradora a empresa United Airlines, no qual a receita também é dividida entre as empresas. Para os clientes é oferecido um programa de milhagem, ativado a medida que o cartão vai sendo utilizado.

Acquirer

Responsável pelo desenvolvimento e lançamento de produtos para os estabelecimentos comerciais e profissionais liberais que recebem o cartão como meio de pagamento. Esta unidade será detalhada no próximo item.

Novos Produtos

Responsável pelo desenvolvimento de novos negócios e oportunidades. Desenvolve novos produtos como cartão de débito, cartão pré-pago, etc.

As áreas de suporte agem como fornecedores internos das UENs:

Ativação: desenvolve promoções e ações que incentivem o portador a utilizar mais o seu cartão de crédito, como por exemplo, programa de bônus.

Estudos Comportamentais: realiza pesquisas e estuda o perfil dos clientes da administradora, a fim de identificar novas oportunidades de produtos e serviços. Atualmente atua apenas nos clientes da UEN Emissor.

Suporte DBM: fornece suporte de DBM (*database marketing*) a todas as UENs. O DBM utilizado na administradora consiste no tratamento da base de dados dos portadores, realizando cruzamento de informações para formação de bases de dados mais específicas e apuradas para serem utilizadas em ações de marketing.

III. A UEN ACQUIRER

1. Histórico

“Os resultados das pesquisas sobre o mercado de cartões de crédito mostram, cada vez mais, um futuro brilhante para a indústria. Porém adverte: os emissores precisam saber reter mais e melhor seus portadores, e sobretudo, estarem preparados para parcerias eficazes com os estabelecimentos.”

Revista Card News jun/ 99

O negócio domicílio-*acquirer* no BankBoston Administradora de Cartões de Crédito nasceu em dezembro de 1997, sob gestão da Área de Novos Negócios. Ao ingressar no grupo de acionistas da Visanet, hoje formado por 23 bancos comerciais e pela Visa Internacional, o BankBoston adquiriu o direito de prospectar, afiliar e tornar-se domicílio-*acquirer* dos estabelecimentos comerciais.

Como domicílio-*acquirer*, o BankBoston recebe e repassa os créditos referentes a transações com cartão de crédito Visa aos estabelecimentos comerciais: os recebíveis Visa. O pagamento ao estabelecimento é realizado por meio de depósitos em uma conta corrente. A esta conta corrente cadastrada na Visanet para crédito dos recebíveis Visa chamamos de domicílio bancário.

Devido à oportunidade que a exploração do negócio domicílio-acquirer poderia proporcionar à administradora em termos de receita e relacionamento, em junho de 1998 foi criada a UEN Acquirer, uma unidade de negócios dentro da BankBoston Administradora de Cartões de Crédito, formada especialmente para servir aos estabelecimentos comerciais domiciliados no BankBoston. Lembramos que sempre que falarmos em estabelecimentos comerciais, nos referimos a empresas ou profissionais liberais que recebem cartão de crédito como forma de pagamento.

2. Fluxo Operacional

Neste item, descreveremos o fluxo operacional de uma compra com cartão de crédito Visa em um estabelecimento comercial domiciliado no BankBoston.

Primeiramente, devemos distinguir os três “mundos” na indústria de cartão de crédito:

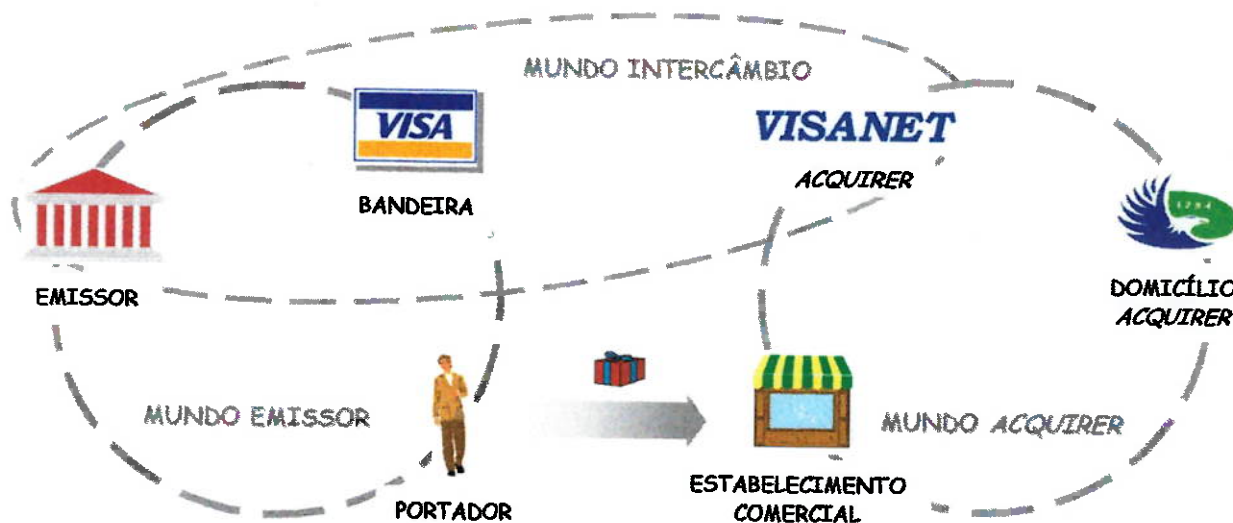


Fig.3.4 – Os três mundos da Indústria de Cartões BankBoston (elaborado pelo autor)

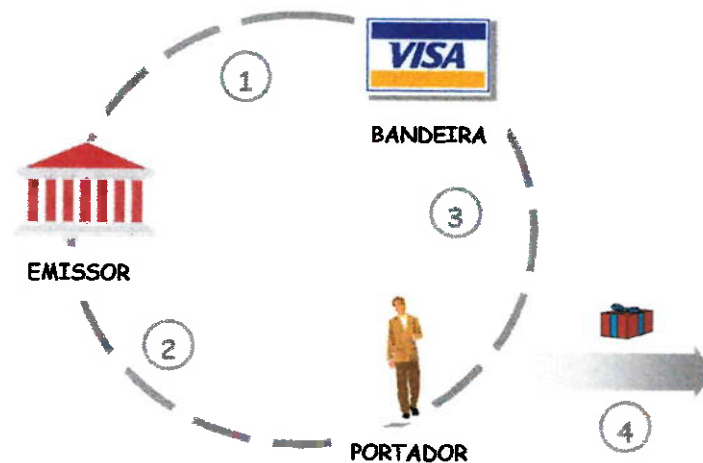
Mundo Emissor

Fig.3.5 - O Mundo Emissor (elaborado pelo autor)

1. A BankBoston Administradora de Cartões de Crédito efetuou um acordo com a bandeira Visa para poder emitir cartão de crédito com a marca Visa. Com a multiplicidade das bandeiras, a administradora já planeja acordos com outras bandeiras, mas atualmente só participa do sistema Visa. Como emissor e fornecedor de crédito ao portador, o BankBoston assume a responsabilidade pelo risco de inadimplência do portador. Portanto, possui uma estrutura sistêmica de autorização de cada compra feita com os seus cartões, além de emitir fatura mensal de pagamento para o portador, realizar a compensação bancária e tratar da cobrança quando necessário. Para administrar a sua carteira, geralmente o emissor cobra uma taxa de anuidade de seu portador, a ser paga juntamente com a fatura mensal. Esta é a sua primeira fonte de receita. A segunda está na taxa de intercâmbio, percentual pago pela bandeira para cada transação efetuada com o cartão do emissor. A terceira fonte de receita é o crédito rotativo, financiamento de parte do valor total da fatura do portador. Outras fontes de receita e produtos de fidelização podem ser obtidos oferecendo serviços diferenciados associados, como programa de bônus e milhagens, seguros e assistências.

2. O portador é prospectado pela administradora ou entra em contato com esta para aquisição do seu cartão BankBoston.

3. A bandeira se relaciona com o portador oferecendo serviços agregados. Por exemplo, a Visa oferece ao portador, que viaja para o exterior, o serviço Visaphone, que garante tarifas mais baixas nas chamadas internacionais.

4. De posse do cartão de crédito, o portador vai a um estabelecimento comercial realizar suas compras.

Mundo Acquirer



Fig.3.6 – O Mundo Acquirer (elaborado pelo autor)

5. Para um estabelecimento comercial receber o cartão de crédito Visa como meio de pagamento pelos seus produtos e serviços, é necessário que esteja habilitado pelo *acquirer* da bandeira Visa, ou seja, que seja afiliado à Visanet. A Visanet é responsável pelo fornecimento e manutenção todo o equipamento, formulários e materiais de sinalização (adesivos, *banners*, *displays*, etc.), assim como a captura, o processamento e o pagamento das transações.

6. O *domicílio-acquirer* tem a função de intermediar a afiliação do estabelecimento à Visanet, assim como administrar a conta corrente que constitui o domicílio bancário do estabelecimento na Visanet. Através da administração do domicílio bancário do estabelecimento é que a UEN Acquirer do BankBoston tem a oportunidade de gerar produtos e serviços ao estabelecimento.

7. O BankBoston como domicílio-*acquirer* é um acionista da Visanet e como tal, possui direitos sobre seus resultados. A Visanet atua também como prestadora de serviços para o domicílio-*acquirer*, disponibilizando ferramentas para a operacionalização de produtos da UEN Acquirer.

Detalhando um pouco mais a transação de cartão de crédito, o estabelecimento pode optar por duas maneiras de realizar a operação: manual ou eletrônica. É conveniente detalharmos cada uma:

Captura manual da transação:

- a) estabelecimento solicita autorização para efetuar venda com o cartão de crédito do portador, fornecendo os dados do cartão na Central de Autorizações Visanet. O sistema de autorização da Visanet identifica o emissor do cartão e entra em conexão com o seu sistema de autorizações. Portanto, quem fornece a autorização é o próprio emissor do cartão do portador e não a Visanet; esta apenas centraliza e facilita o processo. Isso fica evidente quando lembramos que a responsabilidade pelo crédito fornecido ao portador é do emissor. O código de autorização fornecido nesse processo é a garantia do estabelecimento do recebimento dos valores da venda efetuada.
- b) De posse do código de autorização, o estabelecimento comercial preenche um formulário no ato da venda, o comprovante de venda - CV. O CV possui três vias, sendo uma do portador, uma do estabelecimento e uma destinada à administradora.
- c) Conforme for efetivando as vendas, o estabelecimento comercial vai acumulando CVs. Ao fim de um período adequado para o envio das transações (este período fica a critério do estabelecimento), os CVs são capeados com um segundo formulário consolidado, o resumo de operações – RO.
- d) estabelecimento comercial deposita esses formulários em qualquer agência do BankBoston. Os formulários serão entregues à BankBoston Administradora de Cartões, que se encarregará de encaminhá-los à Visanet para processamento.

Captura eletrônica da transação:

- a) estabelecimento comercial efetua a leitura magnética do cartão no terminal eletrônico “POS” (*point-of-sale*), realizando os procedimentos descritos no visor. Neste caso a autorização da venda é automática e fornecida quando o CV é impresso. O CV eletrônico possui duas vias, sendo uma do portador e uma do estabelecimento. A via destinada à administradora, neste caso, é desnecessária.
- b) Ao acumular certo número de vendas, o estabelecimento comercial irá efetuar o fechamento de lote (comando disponível no POS), significado semelhante ao RO, enviando os dados da transação à Visanet, via rede de informações conectada diretamente ao seu POS.

Por todo o processamento das transações, pelo fornecimento e manutenção dos materiais e equipamentos, a Visanet cobra do estabelecimento comercial uma comissão de afiliação, que consiste em um percentual sobre todas as vendas realizadas através do cartão de crédito Visa. Os valores a serem pagos aos estabelecimentos são agendados por prazo pré-determinado de dias (geralmente 30 dias). Esta comissão e prazo formam o Regime de Afiliação.

O pagamento é feito através do envio de arquivos eletrônicos que autorizam o débito de uma conta corrente que a Visanet possui no BankBoston e o crédito na conta corrente do BankBoston que constitui o domicílio bancário do estabelecimento.

Mundo Intercâmbio (Emissor - Bandeira - Acquirer)



Fig.3.7 - O Mundo Intercâmbio (elaborado pelo autor)

As organizações Emissor, Bandeira e Acquirer realizam acordos e contratos de intercâmbio que regem todas as relações entre os outros dois mundos citados anteriormente. Assim, são estabelecidos prazos de pagamento e percentuais de receita a serem distribuído entre as organizações.

Sempre com a Visa intermediando as relações, enquanto agenda os créditos dos estabelecimentos comerciais, a Visanet envia os dados das transações para o emissor, a fim de que este cobre os valores devidos dos seus portadores através da fatura mensal.

Nos prazos acordados pelos contratos de intercâmbio, o emissor pagará à Visanet os valores devidos, descontados da taxa de intercâmbio, que é receita do emissor. Ressalto que o risco de inadimplência é assumido pelo emissor, portanto mesmo que o seu portador não efetue o pagamento devido, o emissor honrará seu compromisso.

A Visanet recebe os valores pagos pelos emissores e credita, na sua conta no BankBoston, o valor líquido dos recebíveis Visa (valor da venda descontado da comissão de afiliação) dos estabelecimentos domiciliados no BankBoston. A seguir envia à UEN Acquirer, os arquivos de autorização de pagamento aos estabelecimentos.

Podemos perceber que do valor da comissão de afiliação descontado dos estabelecimentos, a Visanet paga a taxa de intercâmbio aos emissores e fica com o restante como receita bruta.

3. Produtos da Área

Através das oportunidades que os recebíveis Visa proporcionam, a UEN Acquirer possui atualmente três produtos:

Nova Afiliação Visa

Este produto é direcionado a um público de estabelecimentos comerciais que nunca efetuou vendas através de cartão Visa. A UEN Acquirer, através da rede de agências do BankBoston, prospecta clientes e preenche a Proposta de Afiliação e Adesão do Estabelecimento Comercial ao Sistema Visanet. A proposta é encaminhada para cadastro na Visanet, que providencia o kit do estabelecimento (maquineta manual, manual de vendas, materiais de sinalização, CVs e ROs).

Ao afiliar um estabelecimento para a Visanet, o BankBoston Banco Múltiplo estará adquirindo um novo cliente, pois um dos requisitos é a abertura de uma conta corrente para domicílio bancário de recebíveis Visa.

Mudança de Domicílio Visa

Este produto é direcionado a um público de estabelecimentos comerciais que já efetuam vendas através de cartão Visa, mas estão domiciliados em banco concorrente. Também através da rede de agências do BankBoston, a UEN Acquirer preenche a Proposta de Alterações Cadastrais e envia para a Visanet transferir o seu domicílio para o BankBoston. Não há impacto operacional ao estabelecimento, pois o equipamento de venda permanece no estabelecimento e com o mesmo cadastro.

Ao mudar o domicílio de um estabelecimento, o BankBoston Banco Múltiplo também estará adquirindo um novo cliente, pois está abrindo uma conta corrente

com movimentação, obtendo a oportunidade de oferecer produtos do banco e estreitar o seu relacionamento com o cliente.

FastCash BankBoston Cartões (Antecipação de Recebíveis Visa)

Este produto proporciona a antecipação dos recebíveis Visa que o estabelecimento possui agendados, proporcionando liquidez imediata.

Após checagem cadastral feita pela Área de Crédito do BankBoston, a Área de Produtos Acquirer define uma taxa de antecipação para cada estabelecimento e a autoriza no sistema da Visanet. Através de uma estrutura operacional disponibilizada pela Visanet na forma de sua Central de Atendimento, o estabelecimento autorizado solicita a antecipação de um percentual dos recebíveis agendados em até 30 dias. A Visanet envia esses dados a UEN Acquirer e esta libera a antecipação ao estabelecimento, já descontada de sua taxa de antecipação.

4. Fontes de Receita

A UEN Acquirer possui atualmente duas fontes de receita:

Receita de Afiliação

Sempre que afilia um novo estabelecimento a Visanet, a UEN recebe receita proporcional ao desempenho do cliente na Visanet, referente aos três primeiros meses de afiliação.

Apresentamos o gráfico com a evolução da Receita de Afiliação da UEN Acquirer. Por exigência da empresa, os valores foram alterados a fim de não expor dados confidenciais do desempenho financeiro da empresa.

Receita Afiliação

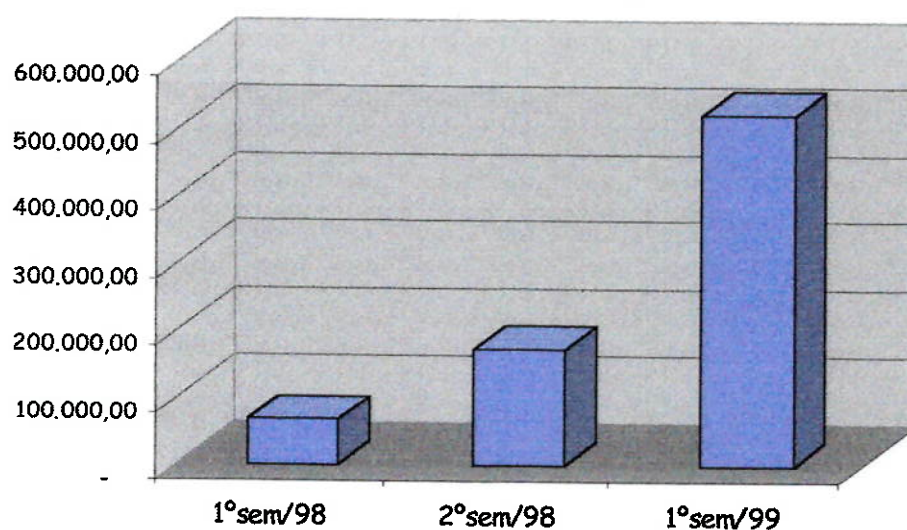


Fig.3.8 – Evolução da Receita Afiliação - UEN Acquirer *(elaborado pelo autor)*

Receita FastCash BankBoston Cartões

O produto de Antecipação de Recebíveis Visa gera receita proporcional à taxa definida pela Área de Produtos Acquirer.

Receita FastCash BankBoston Cartões

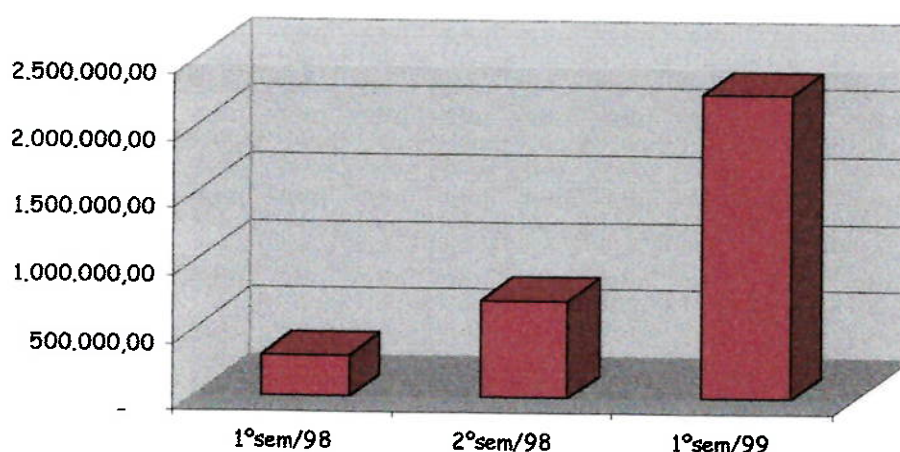


Fig.3.9 – Evolução da Receita FastCash BankBoston Cartões - UEN Acquirer *(elaborado pelo autor)*

Capítulo IV

Desenvolvimento do

Planejamento Estratégico

I. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Um planejamento estratégico que focaliza a satisfação das necessidades dos clientes pode ser um processo trabalhoso, mas geralmente gera altas margens, correspondentes aos altos valores agregados aos clientes.

A empresa deve mudar a visão que as pessoas têm de seus papéis, devem “se ver através dos olhos de seus clientes”. Para isso, as empresas devem criar relações de trabalho estreitas com os clientes e obter informações reais e mais detalhadas da percepção deles.

O plano deve ser possuir alguns requisitos:

- ✓ ser objetivo e claro: deve ser de fácil entendimento para qualquer pessoa envolvida no negócio ou que venha a se envolver;
- ✓ obter iniciativa da alta direção e de todas as áreas competentes: o plano deve obter envolvimento direto da direção e dos gestores da empresa a fim de ser considerado como prioridade no desenvolvimento do negócio;
- ✓ ser explícito e amplamente divulgado em todos os níveis da empresa: partindo do ponto em que é elaborado de maneira clara e objetiva, este deve orientar a ação. Um planejamento estratégico sem ação resultante “mal vale o papel em que foi escrito”, pois torna-se apenas uma “perda de tempo”;
- ✓ ser revisado e atualizado com frequência: o plano deve ser capaz de se adaptar às mudanças ambientais do mercado (clientes e concorrência). Em concordância, o modelo adotado para planejamento estratégico aqui utilizado, prevê estas alterações e direciona para uma revisão periódica como forma de melhoria contínua.

1. Tipos de Planejamento Estratégico

Quando falamos em planejamento estratégico, podemos nos referir aos seguintes níveis hierárquicos:

- ↳ *planejamento estratégico empresarial*: relacionado a atuação de uma empresa (ou conglomerado de várias empresas), definindo os tipos de negócios que a empresa deseja perseguir e a razão. Define também objetivos de crescimento, participação no mercado, rentabilidade e retorno de investimento.
- ↳ *planejamento estratégico da unidade de negócio*: relacionado a cada divisão da empresa. As divisões são como empresas distintas, cada qual atuando em um ambiente competitivo bem distinto.
- ↳ *planejamento estratégico funcional*: relacionada a necessidade de vincular a estratégia da unidade de negócio com os elementos funcionais da empresa.

Neste trabalho, estamos desenvolvendo um plano para a estratégia da unidade de negócio Acquirer da BankBoston Administradora de Cartões. Embora a própria BankBoston Administradora de Cartões de Crédito possa definir objetivos gerais para a UEN Acquirer, esta deve ter a sua própria estratégia de negócio, pois atua em ambiente distinto do restante da empresa, respectivamente estabelecimentos comerciais domiciliados e portadores de cartão.

2. Vantagens do Planejamento Estratégico

Ao executarmos um planejamento estratégico, podemos obter as seguintes vantagens:

- Reduzir a chances de erros no processo de tomada de decisão: se o entendimento citado nos requisitos de um planejamento ocorrerem de maneira satisfatória, toda a organização entenderá a estratégia e os planos da empresa para atingi-la. Esta compreensão irá orientar as pessoas em suas atividades diárias, semanais e mensais, deixando as decisões coerentes e “à prova de erros”;

- Rapidez nos resultados de excelência: da mesma maneira que os erros são minimizados, pode-se alcançar os objetivos do negócio mais rapidamente;
- Obtenção de mais benefícios durante esse processo: de acordo com um planejamento estratégico com foco no cliente, a execução de uma determinada estratégia tem suas atividades analisadas conforme o impacto direto sobre o mercado, ou seja, serão melhor selecionadas. Assim, pode-se atingir benefícios quanto a qualidade, flexibilidade e custos já durante o processo de execução do plano.

Em muitas empresas de grande porte, a estratégia financeira é mais visível como parte da estratégia empresarial, podendo ser mínima ou inexistente no nível da unidade de negócios.

Com o plano elaborado, todas as grandes decisões estarão associadas entre si. O número de decisões será reduzido e facilitado, permitindo maior coesão e sinergia, pois os esforços serão direcionados às estratégias definidas.

Iniciaremos o desenvolvimento do Planejamento Estratégico com a aplicação da metodologia mencionada no primeiro capítulo, o ciclo PDCA:

Fase I – Plan



Análise da Situação Atual

I. MISSÃO ATUAL

A missão de uma organização é o propósito essencial de sua função e de sua existência. A idéia principal deve ser baseada na natureza do negócio em que atua e na conquista de seu mercado-alvo, com a satisfação das necessidades de seus clientes de um modo vantajoso em relação aos competidores. Desse modo, possibilita não só a simples venda de seus produtos, mas também a inovação e a percepção de maior valor agregado.

Definida pela alta direção da organização, deve ser objetiva, clara e incentivadora, a fim de ser divulgada e entendida em toda a organização. Afinal, diretrizes escritas ou faladas são apenas um ponto de partida. A mensagem real é transmitida através da postura e das atitudes do dia-a-dia.

A UEN Acquirer, desde a sua constituição em 97, embora nunca tivesse definido sua missão, sempre atuou de modo a ingressar no mercado de *acquirers* de cartão e consolidar a sua imagem e marca. Este fato reflete um certo despreparo inicial, ou seja, um “tiro no escuro”, que enfatiza o lançamento da empresa no negócio sem a devida atenção e foco para atender as necessidades de seus clientes. Tampouco a empresa possuía conhecimentos acerca de seu mercado-alvo. Atualmente, com o negócio ainda em crescimento, porém já mais maduro, é conveniente estarmos definindo a missão do negócio. No decorrer deste trabalho, com o desenvolvimento das próximas etapas, o planejamento estratégico estará reavaliando e definindo nova missão.

II. ESTRATÉGIAS ATUAIS

“Estratégia é um conjunto dos principais objetivos, metas e planos essenciais (para alcançar essas metas), estabelecidos de tal forma que definam em que classe de negócios a empresa está ou quer estar, e que classe de empresa é ou quer ser.”

Kenneth Andrews

De uma maneira mais simples do que a descrita acima, a estratégia pode ser definida como uma direção, uma linha mestra que orienta a forma como a empresa irá atingir seus objetivos, assim como a forma como irá se relacionar com o mercado e a concorrência.

Dessa maneira, quando formulamos uma estratégia, estamos definindo os processos pelos quais alcançaremos os objetivos.

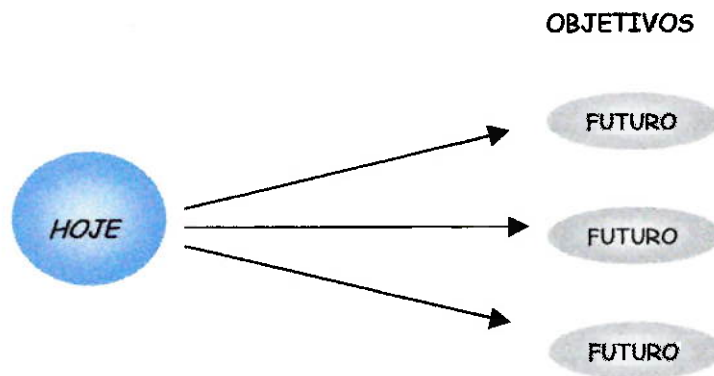


Fig 4.1 - Formulação da Estratégia (adaptado de *Princípios de Marketing, Semenick & Bamossy*)

Porém, no decorrer da implementação da estratégia, a empresa pode se perder. Ao tentar alcançar seu objetivo, pode tomar caminhos diversos (e muitas vezes com menor eficiência) para alcançar o mesmo objetivo (situação 1), assim como pode prosseguir sem direção, se desviando deste objetivo (situação 2) ou ainda verificar que, apesar de estar caminhando para a realização de seu objetivo, não ter meios ou recursos para prosseguir (situação 3).

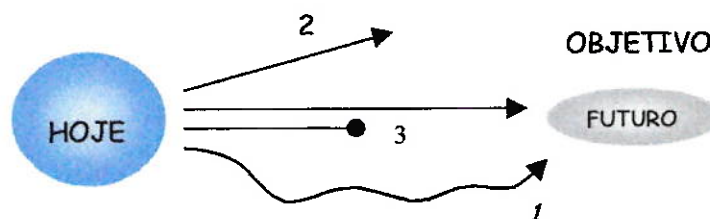


Fig 4.2- Implementação da Estratégia (adaptado de *Princípios de Marketing, Semenick & Bamossy*)

A implementação deve ser cuidadosamente monitorada e inserida em ciclos de realimentação, já que o processo de decisão estratégica é dinâmico e opera em um sistema aberto e sujeito a interferências.

“Cada empresa que compete em um mercado tem uma estratégia competitiva, seja ela explícita ou implícita. Esta estratégia pode ter sido desenvolvida explicitamente através de um processo de planejamento ou pode ter-se revelado implicitamente através das atividades dos vários departamentos funcionais da empresa.”

Michael Porter

Segundo Porter, a importância que é dada para o planejamento estratégico reflete a posição de que podemos obter vantagens significativas com o processo explícito de formulação de estratégia. Podemos, pelo menos, garantir que as políticas e ações das diversas áreas do negócio sejam realizadas com sinergia positiva.

A UEN Acquirer está inserida neste contexto. Apesar de não ter definido explicitamente as suas estratégias, nem tê-las documentadas, tem atuado de maneira a:

1. “não ficar para trás e tornar-se conhecida”: em concordância com a missão já citada. Para ingressar no mercado e consolidar a sua marca, buscou adquirir a maior quantidade de clientes possível, sem considerar qualquer segmentação ou foco no mercado-alvo. Procurou acompanhar e entrar no mesmo passo do mercado, lançando produtos básicos já existentes e operados pela concorrência. Podemos perceber que basicamente tem assumido o comportamento da situação 1 descrita na figura 4.2, conquistando o seu objetivo, mas um tanto sem direção e com “efeitos colaterais”.

Enxergamos aí, em uma nova fase, uma clara necessidade de realizar este trabalho de planejamento estratégico, ainda mais se considerarmos que o próprio conceito de missão do negócio está sendo revisto.

2. estar coerente com a política de segmento de clientes do BankBoston Banco Múltiplo: este fato é claro, na medida que ao obtermos o domicílio bancário Visanet de um cliente, estamos abrindo uma conta corrente e fazendo dele um cliente do

banco também, que oferecerá a este seus produtos e serviços. Assim um cliente prospectado pela administradora de cartões será avaliado primeiramente pelo banco, através da política “*Know Your Costumer*”, adotada em toda a rede de agências. Esta política prega a sensibilização da rede em selecionar seus clientes, segundo *target* do banco, classificados como de classes de renda A, e compreender suas necessidades específicas.

III. OBJETIVOS E METAS

Objetivos e Metas são as traduções das estratégias e devem refletir a realidade definida no conceito de missão. Da mesma maneira que mostrada na figura 4.1, os objetivos são os cenários futuros desejados. Já as metas são as quantificações dos objetivos em termos das variáveis quantidade (e/ou volume) e tempo.

Embora a UEN Acquirer possuísse apenas estratégias implícitas, alguns objetivos explícitos foram colocados, a fim de pressionar a evolução deste negócio na administradora. Foram descritos de maneira bem simples e direta, de uma maneira a forçar a obtenção de resultados, mas sem orientar a maneira como eles poderiam ser obtidos. Podem ser descritos em:

OBJETIVOS	METAS	
1. aumentar a base de estabelecimentos comerciais	Crescimento de 250% em relação a 1998	qde: 50.000 ⁽¹⁾ prazo: dez/1999
2. obter maior lucro da UEN Acquirer	Incremento de 300% em relação a 1998	R\$ 1.600.000,00 ⁽¹⁾ prazo: dez/1999

Tabela 4.1 - Objetivos e Metas atuais da UEN Acquirer (elaborado pelo autor)

⁽¹⁾ Dados alterados por exigência da empresa.

IV. ANÁLISE S.W.O.T.

A análise da situação atual só poderá ser completa ao aplicarmos a análise S.W.O.T.:

S - Strength - Pontos Fortes: são fatores que a empresa possui em seus produtos/serviços que provêm diferenciação competitiva no mercado. São pontos internos à empresa, portanto variáveis controláveis.

W - Weakness - Pontos Fracos: são fatores que a empresa possui em seus produtos/serviços que proporcionam desvantagens competitivas no mercado. São pontos internos à empresa, portanto variáveis controláveis.

O - Opportunities - Oportunidades: são fatores ambientais que, se bem aproveitados, favorecem a ação estratégica da empresa. São pontos externos à empresa, portanto incontroláveis.

T - Threat - Ameaças: são fatores ambientais que dificultam a ação estratégica da empresa, devendo ser previamente identificadas e evitadas. São pontos externos à empresa, portanto incontroláveis.

Devemos considerar o ambiente e suas variáveis relevantes, pois este proporcionará à empresa oportunidades que deverão ser aproveitadas e ameaças que deverão ser evitadas ou amortecidas. Para enfrentar esta situação ambiental, a empresa deverá ter pleno conhecimento de seus pontos fortes e fracos.

1. Análise Interna

A análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa analisada, ou seja, seus pontos fortes e fracos da empresa. Para isso, podemos analisar os seguintes aspectos:

- ❖ *Estrutura Organizacional*: a estrutura estabelecida é um dos grandes pontos fortes da empresa, pois o negócio domicílio-acquirer é formado por uma UEN na administradora. Como o próprio nome diz, esta unidade estratégica de negócio é tratada como um grande potencial de retorno de investimento, atraindo a atenção e o compromisso da alta direção da administradora de cartões. Além disso, as áreas suportes (Financeiro, Operacional e Comunicação) devidamente direcionadas às UENs provém maior agilidade ao desenvolvimento do negócio.



- ❖ *Sistema de Informações Operacionais e Gerenciais*: a UEN Acquirer possui um sistema de Baixa Plataforma Operacional e Gerencial. Nele são inseridos dados referentes a todo o processo operacional realizado, permitindo um acompanhamento do desempenho e da qualidade do fluxo operacional, além de prover informações essenciais para a gestão do negócio, como a evolução da base de clientes (quantidade e valor) e previsão de receita a ser adquirida com os produtos a UEN Acquirer.



- ❖ *Normas e Procedimentos Operacionais*: como já comentado, a UEN Acquirer possui domínio completo sobre o fluxo operacional de seus produtos/serviços. É ela mesmo que define e estabelece normas e procedimentos, possuindo total liberdade para realizar alterações que achar necessárias, inclusive para novos produtos.



- ❖ *Sistema de Planejamento (Estratégico e Operacional)*: este é o grande ponto fraco do negócio domicílio-acquirer no BankBoston Administradora de Cartões. Como já citado nos itens iniciais do capítulo, o negócio não possui nenhum sistema de planejamento. É esse justamente o motivo que incentivou e resultou no desenvolvimento deste trabalho de formatura.



- ❖ *Capacidade e Habilidade dos Funcionários*: apesar de não necessariamente ser uma relação direta em todas as empresas, em acordo com a imagem de qualidade de atendimento e de produtos/serviços, o quadro de funcionários do BankBoston é bem selecionado e reconhecido no mercado como destaque em termos de capacidade e habilidade de desenvolver e gerir bons negócios.



- ❖ *Rede de Distribuição*: a distribuição dos produtos/serviços da UEN Acquirer se dá através da rede de agências BankBoston, espalhadas nas principais cidades e regiões do país. Reafirmando o item anterior, a força de vendas e a distribuição feitas nas agências possuem qualidade e aceitação reconhecida no mercado.



- ❖ *Portfólio de Produtos e Novos Produtos*: como um negócio ainda recente na empresa, a situação é agravada pela inexistência de um planejamento. A consequência é um portfólio de produtos fraco, sem a criação de novos produtos originais, com a empresa na corrida para lançamentos de produtos já existentes na concorrência, com o pensamento de “não ficar para trás”.



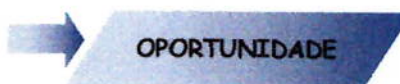
- *Conhecimento e Domínio das Necessidades dos Clientes:* como consequência da falta de planejamento, a UEN Acquirer não possui um estudo sobre o seu mercado-alvo e tampouco sobre as suas necessidades. Tem agido de modo a atender a demanda do mercado, sem a reflexão sobre as necessidades dos clientes e sobre quais gostaria de atender.



2. Análise Externa

A análise externa tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças. Podemos considerar os seguintes componentes relevantes:

- ❖ *Quanto aos Clientes:* apesar de não haver o estudo das características e necessidades dos clientes, sabemos que por existir o requisito ser um cliente do BankBoston Banco Múltiplo, o perfil geral de nossos clientes traz uma grande oportunidade. Isto é indiscutível ao lembrarmos o propósito do projeto de expansão *Retail*, que visava atrair as pessoas físicas e jurídicas de maior movimentação, através das novas agências espalhadas nas principais capitais do país. É um grande mercado potencial que ainda não foi bem explorado pelos concorrentes, pelo menos não com a abordagem VIP que o BankBoston propõe.

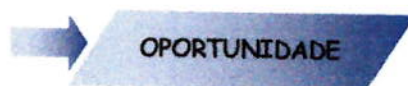


- ❖ *Quanto a Definição do Mercado:* mesmo que as considerações quanto aos clientes revelem um grande mercado potencial de clientes VIP a ser prospectado, na prática a contradição alarma: o que efetivamente ocorre é que não há planejamento estratégico que oriente a UEN Acquirer a considerar as características e o perfil dos nossos clientes. Atualmente não existe segmentação e as características e necessidades dos clientes não estão claras na mente dos funcionários. Esta falta de posicionamento no mercado transforma o que seria uma grande oportunidade em uma grande ameaça, na medida que ao almejar atender as necessidades dos clientes VIP e não o fazer na prática – pois a

preocupação com a obtenção de números (quantidade) é maior do que com o fornecimento do produtos e serviços com qualidade – os clientes podem ficar confusos quanto a percepção que possuem da administradora, podendo até prejudicar a imagem do BankBoston Banco Múltiplo.



- ❖ *Quanto a Análise da Estrutural da Indústria:* devido a importância desse aspecto, faremos uma análise detalhada na Fase III do Desenvolvimento do Planejamento Estratégico para descrever a atratividade do negócio. Mas podemos adiantar que, de modo geral, a análise estrutural fornece um cenário de boas oportunidades a serem exploradas pela UEN Acquirer, especialmente no nicho de mercado que pretende atuar – o de clientes VIP.



3. Quadro Consolidado

Podemos resumir o resultado desta análise S.W.O.T. no seguinte quadro:

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
✓ estrutura organizacional em forma de UEN; ✓ comprometimento da alta direção; ✓ Sistema de Informações Operacionais e Gerenciais eficaz; ✓ normas e procedimentos operacionais bem direcionados às UENs e portanto mais ágeis; ✓ capacidade e habilidade dos funcionários; ✓ rede de distribuição bem estruturada.	✓ inexistência de sistema de Planejamento Estratégico; ✓ portfólio de produtos fraco; ✓ inexistência de produtos diferenciados no portfólio; ✓ falta de conhecimento das necessidades dos clientes; ✓ falta de definição de mercado-alvo e posicionamento no negócio.
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
✓ acesso a mercado com forte potencial de rentabilidade (clientes BankBoston); ✓ mercado potencial ainda não explorado ou a ser explorado de maneira diferenciada.	✓ confusão na percepção dos clientes quanto a imagem e eficiência do BankBoston, causado pelo não posicionamento da empresa no negócio.

Tabela 4.2 - Quadro dos Resultados Consolidados S.W.O.T. (elaborado pelo autor)

Fase II – Do



Levantamento de Dados

I. O MERCADO

“Onde não há necessidade, não há mercado”. Podemos definir duas condições básicas para a existência de um mercado, ou seja, de oportunidade de ação para uma empresa:

1. Requisitos para existência de um mercado

1.1. O cliente deve perceber a existência da necessidade a qual o produto/serviço se dispõe a satisfazer

Na atual estabilidade econômica brasileira, a demanda da população por crédito e a alavancagem do potencial de compra são consequências diretas da conjuntura econômica. Se por um lado, o aumento do potencial de compra dos consumidores em geral alavanca o potencial de venda dos estabelecimentos comerciais, por outro lado gera também um aumento de consumidores impulsivos. Oriundas de uma população tradicionalmente com poder de compra bastante retraído, a mudança repentina fez com que surgissem no mercado, um número significativamente maior de consumidores impulsivos, que posteriormente iriam ter dificuldades em saldar suas dívidas.

Neste contexto surge, com muito mais força, a necessidade dos estabelecimentos comerciais de obterem proteção contra eventuais clientes inadimplentes. Para um país que possui o cheque-papel como seu segundo meio de pagamento mais utilizado (perdendo apenas para o papel-moeda), as estatísticas são alarmantes:

Em 1994, no início do plano de estabilização econômica, o índice de cheques devolvidos por falta de fundos, ou seja, a inadimplência em cheques representava 1%. Em 1998, o índice atingiu a marca de 9,9%.

1.2 O cliente deve possuir a capacidade de compra

Apesar de o país ainda apresentar-se um pouco resistente ao uso de cartão de crédito como meio de pagamento, o segmento cresceu sensivelmente na economia, tendo como objetivo alcançar todas as parcelas da população. Tradicionalmente caracterizado como um produto de elite, de classes alta e média alta (classes A e B), já temos hoje, cartões de crédito voltados para as classes econômicas média baixa e baixa (classes C e D), como por exemplo, o cartão Visa Fácil, que automaticamente parcela as compras em até 12 vezes. Com este mesmo pensamento, voltando ao negócio domicílio-acquirer, não há qualquer

restrição quanto à capacidade de compra do serviço: qualquer estabelecimento comercial pode adquirir o serviço assim que desejar, podendo efetuar vendas de qualquer valor. Aliás, este é um dos maiores apelos do produto cartão de crédito: a aceitabilidade em qualquer estabelecimento.

II. SEGMENTAÇÃO DO MERCADO

As organizações reconhecem que não podem apelar para a totalidade dos clientes do mercado, ou pelo menos sabem que não podem apelar para todos da mesma maneira. Os clientes são numerosos, muito espalhados e variados quanto às suas necessidades e práticas de compra. Além disso, diferentes empresas possuem diferentes capacidades de atendimento ao cliente. Portanto, ao invés de tentar atender a todo o mercado, elas devem identificar as parcelas do mercado que poderão atender melhor.

Segmentação de mercado é o processo de se visualizar o mercado total heterogêneo e diversificado e, a partir daí, dividi-lo em sub-mercados mais homogêneos, com características comuns. Um segmento de mercado descreve um grupo de pessoas/organizações com base em fatores descritivos físicos ou em dimensões comportamentais.

Considerando a estratégia premente de que os clientes do negócio domicílio-*acquirer* devem ser clientes do BankBoston Banco Múltiplo, o levantamento de dados para a realização da segmentação consistem de duas bases distintas de dados.

A primeira base de dados é relativa ao mercado Visanet. Levantaremos dados correspondente à população de estabelecimentos afiliados na Visanet, que atualmente já recebem o cartão Visa como meio de pagamento, a fim de nos dar uma visão geral das características de uma empresa que busca o mercado de domicílio-*acquirer*. Esses dados foram disponibilizados pela própria Visanet em um relatório de Informações Gerenciais aos Bancos Acionistas.

A segunda base é relativa aos atuais clientes pessoas jurídicas do BankBoston, a fim de nos dar uma visão geral das características (especialmente financeiras) de empresas alvo para serem correntistas do BankBoston. Os requisitos são definidos na Política “*Know Your Costumer*” praticados na rede de agências. Esta política descreve premissas a serem consideradas no ato de prospecção e abertura de conta corrente do cliente. Possui itens como tempo de atividade da empresa, idoneidade da empresa e dos sócios, etc. Porém, o fator determinante, com o qual iremos trabalhar nesse levantamento, diz respeito ao porte

da empresa, expresso em valor de movimentação ou valor de faturamento. O BankBoston foca seus esforços na conquista de clientes com faturamento acima de R\$ 1MM (R\$ 1.000.000,00). Como estamos tratando de empresas do segmento Retail, no qual a Área de Cartões se localiza, temos delimitado um máximo de faturamento de R\$ 10MM (R\$ 10.000.000,00). Acima deste valor de faturamento, as empresas são classificadas no segmento Corporate e tratadas por áreas específicas.

As características dos clientes potenciais da UEN Acquirer podem ser definidos através do cruzamento das duas bases descritas, ou seja, clientes que possuam características de estabelecimentos que recebem cartão de crédito e que possuam o perfil de cliente BankBoston.

Os clientes podem diferir de várias formas – quanto a região, ramo de atividade, recursos, tamanho, características e práticas de compra – de modo a possibilitar o tratamento de cada um como um mercado a parte. Para conhecermos o nosso cliente, a segmentação pode ser feita através das seguintes variáveis:

- dados geográficos (região): o mercado é dividido em diferentes unidades geográficas como países, regiões, estados, cidades e bairros. Assim, uma empresa pode optar por operar em uma determinada área, duas áreas ou até em todas, mas considerando as diferenças geográficas em termos de necessidades e desejos que cada uma apresenta.
- dados demográficos (ramo de atividade, recursos da empresa): esses dados são os mais populares para a segmentação, pois as necessidades, desejos e utilização variam conforme as mudanças demográficas. Assim, dentro de uma mesma região, empresas de ramos de atividade e tamanhos diferentes tem necessidades específicas.
- dados psicográficos (características e práticas de compra): enquanto que no mercado consumidor os dados psicográficos se relacionam a classe social do indivíduo e estilo de vida/personalidade, no mercado industrial/empresarial podemos dizer que se relaciona com o porte da empresa (grandes, médias, pequenas e microempresas) e estilo de gestão (empresas tomadoras de crédito, aplicadoras de recursos).

1. Base Visanet

- *dados geográficos:* através dos dados cadastrais, a Visanet disponibilizou a seguinte segmentação por região:

VISANET - ECs POR REGIÃO

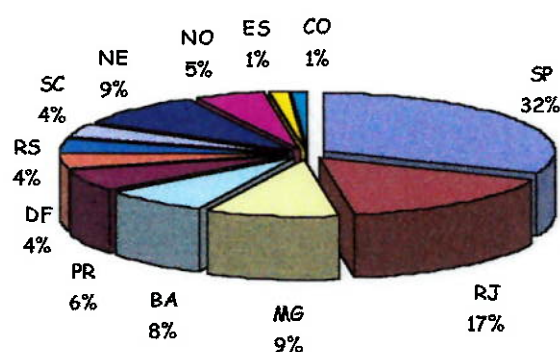


Fig.4.3 - Distribuição de ECs por região - Visanet (Fonte: MIS Visanet jun/99)

- *dados demográficos:* através ainda dos dados cadastrais, a Visanet disponibilizou a distribuição de seus clientes por ramos de atividade:

VISANET - ECs POR RAMO

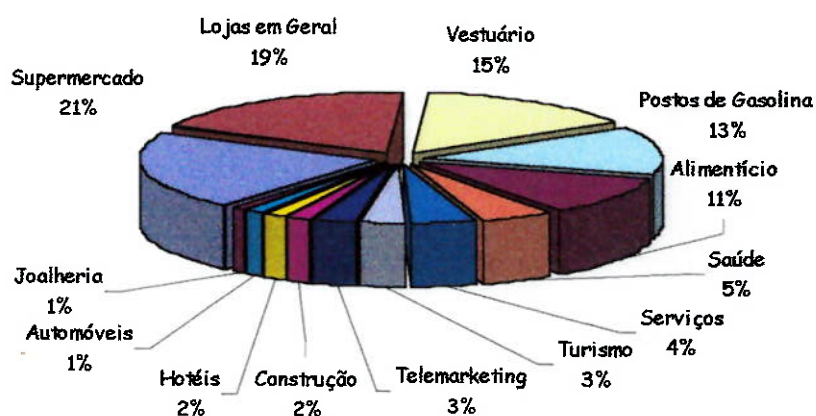


Fig.4.4 - Distribuição de ECs por ramo - Visanet (Fonte: MIS Visanet jun/99)

- *dados psicográficos*: como um relatório gerencial distribuído a todos os bancos acionistas, a Visanet não elaborou muitos níveis de detalhe. Apresentaremos os dados referentes a faturamento por região e por ramo de atividade.

VISANET - FATURAMENTO POR REGIÃO

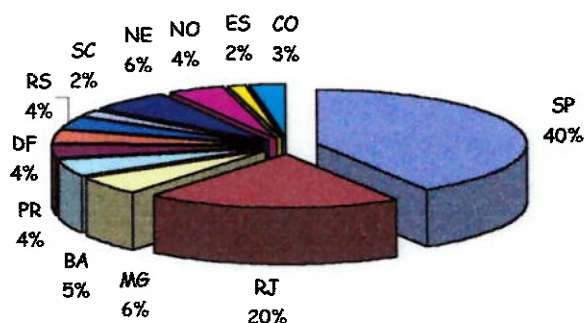


Fig.4.5 - Distribuição de Faturamento por região - Visanet (Fonte: MIS Visanet jun/99)

VISANET - FATURAMENTO POR RAMO

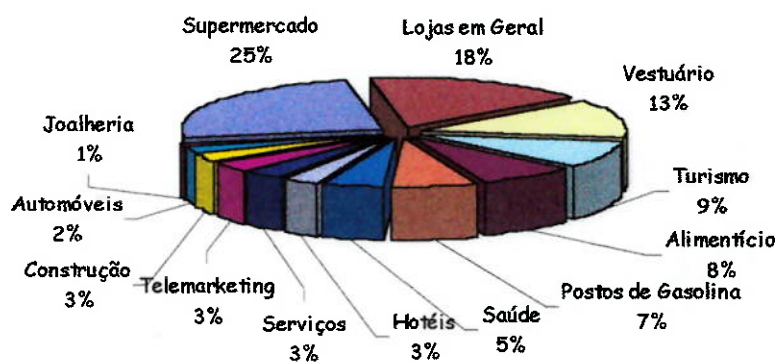


Fig.4.6 - Distribuição de Faturamento por ramo - Visanet (Fonte: MIS Visanet jun/99)

2. Base BankBoston Retail

- *dados geográficos*: distribuição dos clientes BankBoston Retail por Estado.

BANKBOSTON RETAIL - ECs POR REGIÃO

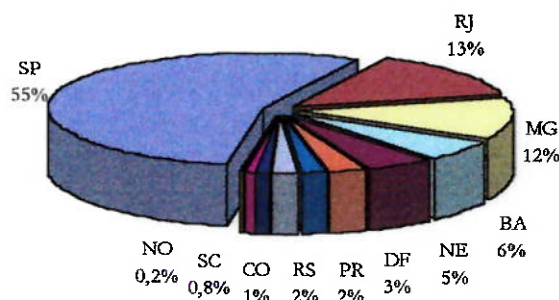


Fig.4.7 - Distribuição de ECs por região - Retail (Fonte: Relatório Gerencial Retail jun/99)

- *dados demográficos*: distribuição de clientes BankBoston por ramos de atividade (foram considerados aqui apenas clientes com ramo propício a aceitação de cartão de crédito como meio de pagamento)

BANKBOSTON RETAIL - ECs POR RAMO

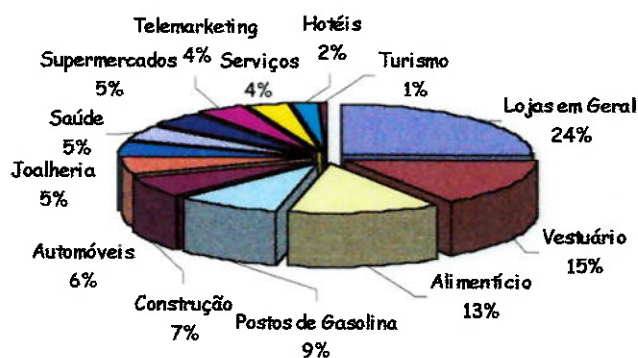


Fig.4.8 - Distribuição de ECs por região - Retail (Fonte: Relatório Gerencial Retail jun/99)

- *dados psicográficos*: nesta fase podemos analisar mais a fundo as características e práticas de compra das empresas. Através do consumo de produtos atual do BankBoston, podemos traçar o estilo de gestão (aplicador ou tomador) das empresas.

BANKBOSTON RETAIL - ESTILO DE GESTÃO

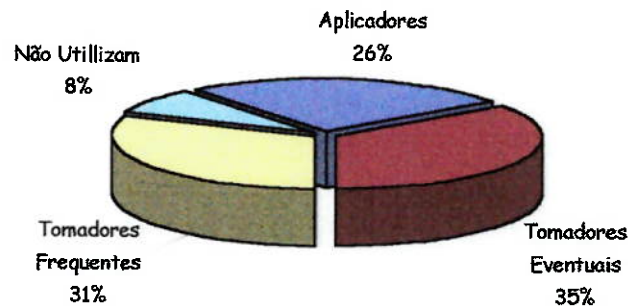


Fig.4.9 - Distribuição de ECs por estilo de gestão (Fonte: Relatório Gerencial Retail jun/99)

Este gráfico possui dados estimados aproximados. O que acontece é que não conseguimos obter esses dados exatos e separadamente de modo simples. A causa está nas interseções entre os estilos de gestão. Podemos ter clientes tomadores, ou seja, clientes que utilizam produtos de créditos (da expressão “tomam dinheiro emprestado”) que também são aplicadores (aplicador de recursos/dinheiro), isto é, investidores. O objetivo desta estimativa foi o de fornecer uma visão geral da dimensão de cada estilo.

A seguir teremos gráficos que mostram o desdobramento destes estilos de gestão em ramos de atividades.

BANKBOSTON RETAIL - ESTILO APLICADOR

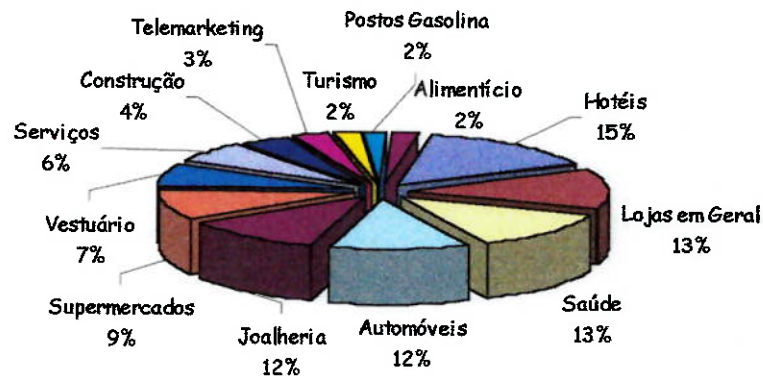


Fig.4.10 - Distribuição de ECs aplicadores por ramo (Fonte: Relatório Gerencial Retail jun/99)

BANKBOSTON RETAIL - ESTILO TOMADOR EVENTUAL

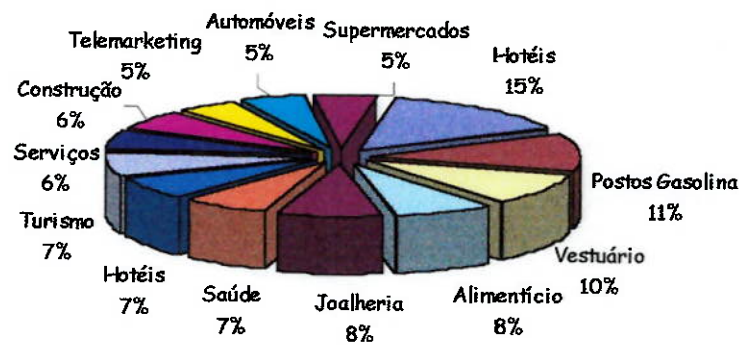


Fig.4.11 - Distribuição de ECs tomadores eventuais por ramo (Fonte: Relatório Gerencial Retail jun/99)

BANKBOSTON RETAIL - ESTILO TOMADOR FREQUENTE

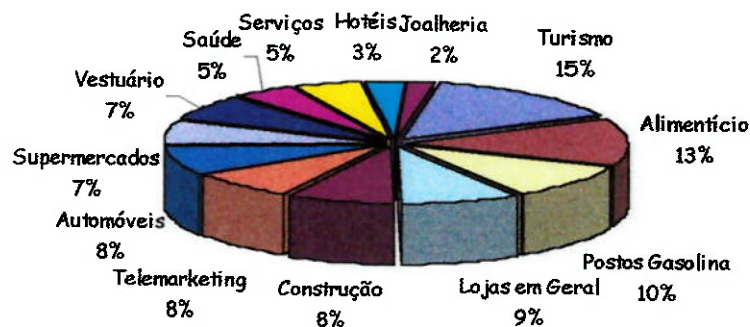


Fig.4.12 - Distribuição de ECs tomadores frequentes por ramo (Fonte: Relatório Gerencial Retail jun/99)

3. Visanet x BankBoston

Esta comparação vai indicar as semelhanças e diferenças entre os clientes Visanet e os clientes BankBoston.

Região:

	Visanet			BankBoston Retail		
		qde(%)	\$(%)		qde(%)	\$(%)
1	SP	32	40	SP	55	42
2	RJ	17	20	RJ	13	23
3	MG	9	6	MG	12	9
4	BA	8	5	BA	6	6

Tabela 4.3 – Quadro Comparativo de Região Visanet x BankBoston (elaborado pelo autor)

Nos quatro gráficos apresentados, as regiões mais destacadas em quantidade e volume de faturamento foram os estados SP, RJ, MG e BA, na mesma sequência.

Os dados são concorrentes com a realidade das empresas Visanet e BankBoston, pois são duas organizações que focalizam seus esforços em regiões nas quais existem maior dinamismo econômico e comercial. Enquanto a Visanet tem seu mercado-alvo nos grandes centros comerciais destas regiões, o BankBoston prospecta empresas de maior porte, com volume de faturamento acima de R\$1MM. Naturalmente, o dinamismo das grandes capitais gera uma maior concentração destas empresas nessas regiões.

Ramo de atividade:

	Visanet	qde(%)	\$(%)
1	Supermercado	21	25
2	Lojas em Geral	19	18
3	Vestuário	15	13
4	Postos Gasolina	13	7
5	Alimentício	11	8
6	Saúde	5	5
7	Serviços	4	3
8	Turismo	3	9
9	Telemarketing	3	3
10	Construção	2	3
11	Hotéis	2	3
12	Automóveis	1	2
13	Joalheria	1	1

	BKB Retail	qde(%)	\$(%)
1	Lojas em Geral	24	29
2	Vestuário	15	16
3	Alimentício	13	22
4	Postos Gasolina	9	9
5	Construção	7	1
6	Automóveis	6	4
7	Joalheria	5	4
8	Saúde	5	2
9	Supermercados	5	3
10	Telemarketing	4	5
11	Serviços	4	2
12	Hotéis	2	2
13	Turismo	1	1

Tabela 4.4 – Quadro Comparativo de Ramos Visanet x BankBoston (elaborado pelo autor)

A base de dados da Visanet nos revela que tipo de clientes mais utilizam o cartão Visa como meio de pagamento. Temos dois tipo de dados, a quantidade e o faturamento, que se complementam e fornecem os ramos que movimentam os maiores valores de cartão Visa e, conseqüentemente aqueles que possuem mais recursos para consumo dos nossos produtos. Os que mais se destacaram estão mostrados na tabela em negrito.

Cabe aqui uma observação quanto ao ramo Turismo. Apesar de a Visanet não ter quantidade considerável de estabelecimentos no ramo Turismo, este ramo foi destacado pois possui um faturamento expressivo quando comparado aos outros. Isto se deve ao fato de que estas empresas possuem o maior valor por venda médio,

em torno de R\$ 220,00 (para efeito de comparação, o ramo Lojas em Geral possui valor de venda médio de R\$ 52,00).

A base de dados BankBoston Retail nos revela que tipo de clientes mais procuram ser correntistas do banco. Assim como na base Visanet, os dados de quantidade e faturamento informam também os ramos de atividade que mais movimentam recursos no BankBoston. Os que mais se destacaram estão mostrados na tabela em **negrito** também.

Podemos verificar a correspondência de alguns ramos principais das duas bases: Lojas em Geral, Vestuário, Alimentício e Postos de Gasolina.

O fato de os ramos Supermercados e Turismo serem destacados na base Visanet e estarem pouco presentes na base BankBoston Retail pode ser explicado, pois a maior parte das empresas deste ramo no BankBoston são grandes empresas e são atendidas pela Área Corporate. Mesmo que estejamos focados no segmento Retail, não podemos deixar de considerá-los em nossa análise de mercado-alvo, pois além de serem considerados grandes mercados potenciais para o negócio domicílio-*acquirer*, serão grandes clientes do BankBoston, através do segmento Corporate.

Estilo de Gestão:

Através do gráfico principal de distribuição de estilo de gestão – apesar de conter dados aproximados – temos uma visão geral das características principais dos clientes BankBoston Retail. A maior parte (66%) é possui estilo tomador, ou seja, clientes que utilizam produtos de créditos (da expressão “tomam dinheiro emprestado”), variando de frequência – eventual e freqüente. Uma segunda parte possui estilo aplicador (aplicador de recursos/dinheiro), caracterizado pelos investidores. Uma terceira pequena parte é constituída de clientes que não utilizam produtos – de crédito ou de investimento - do banco, limitando-se apenas a movimentação de suas contas correntes (estes não terão continuidade na análise).

Nos gráficos mais detalhados de cada estilo de gestão por ramo de atividade, observamos uma distribuição bem pulverizada, sem que exista um ramo especial em evidência. No entanto, destacaremos em **negrito** aqueles ramos de atividade que

se destacaram no item anterior como sendo os mais rentáveis, a fim de verificarmos suas localizações:

	Aplicador	qde (%)		Tomador Eventual	qde (%)		Tomador Frequente	qde (%)
1	Hotéis	15		Lojas em Geral	15		Turismo	15
2	Lojas em Geral	13		Postos Gasolina	11		Alimentício	13
3	Saúde	13		Vestuário	10		Postos Gasolina	10
4	Automóveis	12		Alimentício	8		Lojas em Geral	9
5	Joalheria	12		Joalheria	8		Construção	8
6	Supermercados	9		Saúde	7		Telemarketing	8
7	Vestuário	7		Hotéis	7		Automóveis	8
8	Serviços	6		Turismo	7		Supermercados	7
9	Construção	4		Serviços	6		Vestuário	7
10	Telemarketing	3		Construção	6		Saúde	5
11	Turismo	2		Telemarketing	5		Serviços	5
12	Postos Gasolina	2		Automóveis	5		Hotéis	3
13	Alimentício	2		Supermercados	5		Joalheria	2

Tabela 4.4 – Quadro Comparativo de Estilos de Gestão por ramo Visanet x BankBoston (elaborado pelo autor)

Além da pulverização caracterizada, os ramos destacados estão bem dispersos nas tabelas. Um determinado ramo pode estar entre os primeiros de um estilo de gestão e estar entre os últimos de outro (o que seria o mais lógico, já que tratam-se de estilo opostos) como por exemplo, Posto de Gasolina. Outro determinado ramo pode ter boa posição em um estilo e intermediária em outro, como por exemplo o Turismo. Ainda outro determinado ramo pode ter boas posições em todos os estilos, como Lojas em Geral, por exemplo.

O que se pode concluir aqui é que existem clientes potenciais importantes em cada estilo de gestão e em quantidade suficiente para justificar ações específicas.

III. DEFINIÇÃO DO MERCADO-ALVO

A necessidade de definir e acompanhar as influências do ambiente sobre os clientes tornou-se fator importante. A globalização de mercados e informações força ainda mais as empresas competitivas a uma resposta rápida e à adaptação a um novo ritmo de mudanças e variações de comportamento de seus clientes.

A Segmentação revela as oportunidades de cada segmento de mercado da empresa. A avaliação desses segmentos feita no item anterior irá basear a decisão sobre a escolha dos mercados-alvo.

Mercados-alvo são segmentos de mercado para os quais a empresa decide focar seus esforços estratégicos a fim de obter maior sucesso e gerar maior receita. Estes consistem em um grupo de clientes com necessidades características comuns.

Escolhendo um ou mais segmentos como mercados-alvo, a empresa pode obter uma forte posição, pois possuirá maior conhecimento das necessidades específicas destes segmentos e gerará uma melhor imagem para estes clientes. Pode ainda obter economia operacional, pois também se especializa na produção, distribuição e promoção para estes segmentos. Se a escolha for acertada, poderá realmente ter elevado índice de retorno sobre o seu investimento.

No nosso negócio domicílio-*acquirer*, a concorrência pouco se diferencia e tampouco realiza segmentação do mercado. Neste contexto, a segmentação e a escolha de um mercado-alvo pode gerar vantagem competitiva.

Diante da análise feita nos levantamentos de dados do mercado, podemos resumir aqui as características do mercado-alvo da UEN *Acquirer*:

VARIÁVEL	FOCO	PRINCIPALMENTE
Faturamento	Estabelecimentos Comerciais com faturamento anual acima de R\$ 1MM e coerentes com a política do BankBoston.	Classificados no Segmento Retail: faturamento entre R\$1MM e R\$10MM.
Região	Estabelecimentos Comerciais de todo o país, em torno das grandes capitais.	Estados de maior dinamismo econômico: SP, RJ, MG e BA.
Ramo	Estabelecimentos Comerciais de todos os ramos potenciais para aceitação de cartão de crédito como forma de pagamento pelos seus produtos/serviços.	Ramos com maior potencial de rentabilidade: Lojas em Geral, Alimentício, Vestuário, Postos de Gasolina, Supermercados e Turismo.
Estilo de Gestão	Estabelecimentos Comerciais que exerçam todos os estilos de gestão, desde aplicador, tomador eventual a tomador freqüente.	

Tabela 4.6 - Quadro Consolidado do Mercado-Alvo da UEN Acquirer *(elaborado pelo autor)*

Fase III – Check



Análise dos Resultados

I. ANÁLISE DE LUCRATIVIDADE DO NEGÓCIO

Segundo Porter, a lucratividade de uma empresa, atuando em um dado negócio, depende da atratividade do negócio e do posicionamento competitivo da empresa neste negócio. De modo que, mesmo em um negócio pouco atrativo, uma empresa bem posicionada pode conquistar e sustentar vantagens competitivas e gerar uma boa lucratividade (por ser uma lucratividade maior que a média do mercado). Pode acontecer também que em um negócio muito atrativo, a empresa não se posicione corretamente e perca oportunidades de lucratividade (ou até absorva prejuízos).

1. Atratividade do Negócio - Análise Estrutural

“ A essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente. (...) Forças externas à indústria são significativas principalmente em sentido relativo; uma vez que as forças externas em geral afetam todas as empresas na indústria, o ponto básico encontra-se nas diferentes habilidades das empresas em lidar com elas.”

Michael Porter

As diferentes habilidades aqui colocadas podem ser traduzidas no posicionamento competitivo. É importante frisar que a indústria aqui colocada não se refere apenas a uma empresa de produção industrial propriamente dita. Porter freqüentemente utiliza os termos “produto” e “indústria” com referência, respectivamente, ao produto final de uma empresa e ao setor/negócio em que a empresa está inserida. A metodologia é aplicada igualmente a atividades de produção e de serviços.

A estrutura industrial tem um papel importante nas regras competitivas do jogo. Ao contrário do que se costuma pensar, a concorrência em uma indústria tem raízes em sua estrutura econômica básica e vai bem além do comportamento dos atuais concorrentes. Ela pode ser identificada por um conjunto de cinco forças competitivas que determina o potencial de lucro final, medido a longo prazo sobre o capital investido, ou seja, que determina a rentabilidade do negócio. A concorrência aqui pode ser definida como rivalidade ampliada.

Podemos desde já afirmar que o cenário das forças competitivas será bem variado de acordo com a indústria a ser tratada, já que nem todas tem o mesmo potencial, pois a ação das forças incide com intensidade variada em cada caso. As forças predominantes serão os pontos críticos no planejamento estratégico.

A meta da estratégia competitiva pode ser genericamente definida como o objetivo de uma empresa encontrar uma posição dentro deste cenário de forças competitivas de modo que possa melhor se defender ou possa influenciar estas forças em seu favor.

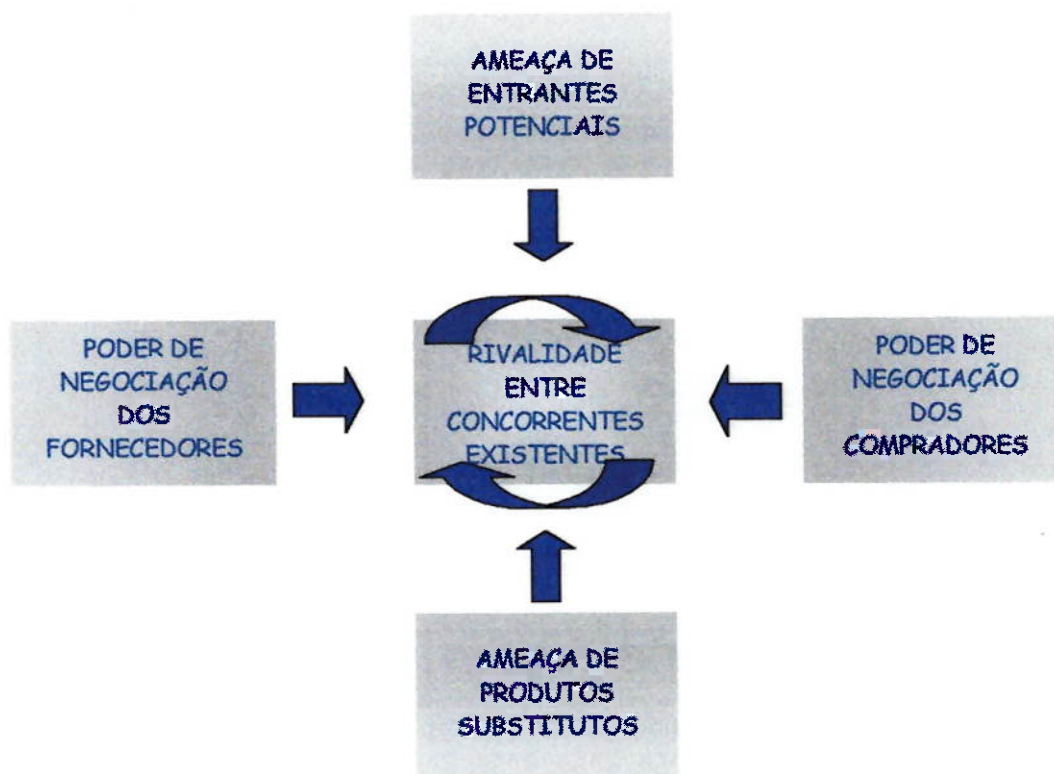


Fig 4.7 - Análise Estrutural - As 5 Forças Competitivas de Porter
(adaptado de *Estratégia Competitiva*, de Michael. Porter)

A seguir, vamos analisar o nosso negócio de banco domicílio sob as 5 Forças Competitivas de Porter:

1. Ameaça de Entrada

Sempre que uma empresa ingressa em um novo negócio, traz consigo o desejo de conquistar *market-share*, capacidade de produção e recursos substanciais. Consequentemente, a influência desta nova empresa pode causar queda nos preços e até incremento dos custos, prejudicando a rentabilidade.

Em nosso negócio domicílio-*acquirer* podemos identificar alguns pontos importantes a serem discutidos:

a) Barreiras de Entrada

- *Economias de Escala*: para uma empresa entrante ingressar neste mercado, necessita de uma estrutura operacional de compensação e movimentação bancária. Um dos requisitos exigidos pela Visanet para uma empresa ser um domicílio-*acquirer* é que o recebimento dos créditos Visa seja feito para o estabelecimento comercial através de uma conta corrente. Resumindo, a empresa precisa ser um banco comercial. A economia de escala exigida para ser um banco comercial é uma grande barreira, pois exige custos operacionais, de marketing e de distribuição bem significativos.
- *Diferenciação do Produto*: esta barreira refere-se ao sentimento de lealdade que os clientes possuem sobre a identificação da marca e dos produtos de uma empresa. Além da economia de escala, para ser um banco comercial concorrente com a diferenciação das empresas já estabelecidas, são necessários grandes esforços de publicidade, serviço ao consumidor e diferenciação dos produtos. Afinal um banco comercial de sucesso precisa ter seu nome e a confiabilidade de seu processo reconhecidos por seus clientes.
- *Necessidades de Capital*: uma empresa ingressante deve possuir vastos recursos financeiros para investimento de capital, considerando que o mercado de bancos comerciais exige uma atividade arriscada e possivelmente irrecuperável, o crédito a seus clientes. Necessita ainda investir na empresa Visanet, ingressando também em seu quadro de acionistas.

- *Custos de Mudança:* podem ser encarados como os custos com que se defronta o cliente quando muda de um fornecedor para outro. No nosso caso, o custo de mudança não constitui uma barreira de entrada, já que a Visanet é quem define as condições administrativas básicas do negócio, o regime de afiliação.

As barreiras de entrada podem mudar assim como as condições ambientais deste mercado podem mudar. Podemos verificar que se a empresa entrante já se constituir em um banco já estabelecido no mercado de bancos comerciais, a principal barreira de entrada é a sua aceitação no quadro de acionistas da Visanet.

b) Retaliação Prevista

A retaliação prevista diz respeito à expectativa que uma empresa entrante possui quanto à reação que os concorrentes já estabelecidos do negócio terão.

No negócio domicílio-*acquirer*, não houve um histórico de grandes retaliações à entrada de novas empresas, principalmente devido às altas barreiras de entradas já citadas. As empresas já existentes possuem certa estabilidade no mercado, sendo que a maioria possui “poder de fogo” suficiente para satisfazer necessidades futuras prováveis e até desenvolver novos canais de distribuição.

Todas as empresas existentes atualmente no negócio são formadas por bancos comerciais. Caso a empresa entrante não seja ainda um banco comercial, não será no negócio domicílio-*acquirer* que esta empresa terá a sua maior barreira de entrada e sim no negócio de banco comercial. Logicamente este é um caso remoto e anormal, pois nenhuma empresa entraria no negócio banco comercial atraída apenas pelo negócio domicílio-*acquirer*. O negócio banco comercial é um mercado muito mais amplo e de maiores custos e benefícios. Por isso, as empresas já estabelecidas no mercado possuem um alto grau de comprometimento com a indústria banco comercial, pois possuem altos valores e grandes infra-estruturas investidos nela.

2. Intensidade da Rivalidade entre os Concorrentes Existentes

A rivalidade entre os concorrentes existentes ocorre porque pelo menos um deles deseja melhorar o seu posicionamento em relação aos outros e os outros reagem à essa pressão. Geralmente estas ações e reações influenciam toda a indústria, tornando as empresas mutuamente dependentes. Dependendo da forma como esta rivalidade se desenvolve, a indústria pode evoluir ou pode até se canibalizar.

Podemos analisar a rivalidade do nosso negócio através de alguns fatores estruturais:

- ☛ *Concorrentes bem Equilibrados:* como os concorrentes existentes são todos bancos acionistas da Visanet (a exceção da Visa Internacional), todos tem o direito de saber e conhecer quais as empresas participantes desta sociedade. Desse modo, todos são acompanhados e freqüentemente tem seu desempenho monitorados pelos seus concorrentes. Podemos identificar quais bancos são os líderes e coordenadores do mercado (são aqueles que possuem maior participação na sociedade) ou pelo menos aqueles que influenciam mais a indústria com as suas decisões e estratégias. A situação apenas é amenizada pelo papel que a empresa Visanet tem como mediadora e protetora de seus acionistas. Apesar de seu comitê de acionistas estar representado em maior parte pelos majoritários, a presença de pelo menos um representante de cada banco é exigida. Deste comitê surgem as condições básicas de operação, como a política que padroniza o regime de afiliação, imposta e padronizada.
- ☛ *Custos Fixos Altos:* alguns bancos possuem uma estrutura operacional que trata os recebíveis internamente a fim de fornecer produtos financeiros com base nestes recebíveis ao estabelecimento. Esta estrutura operacional acarreta um custo fixo muito alto e inviabilizou a atuação de vários outros bancos no desenvolvimento destes produtos financeiros. Para solucionar este problema e tornar o mercado mais dinâmico, com maior movimentação de valores e receita, a própria Visanet montou uma estrutura operacional de tratamento de recebíveis para facilitar e viabilizar a entrada destes bancos. Encontrou aí outra oportunidade de receita, vendendo esta estrutura e prestando mais um serviço para os bancos. A grande maioria dos bancos optou por este serviço, porém

arcam com algumas consequências: o custo do serviço e a dependência das limitações operacionais da Visanet. Ainda assim, mesmo com uma limitação maior para tratamento dos recebíveis em relação aos que possuem estrutura interna, arcam com um custo bem menor e podem direcionar o restante desse investimento à diferenciação de seus produtos e serviços.

- *Ausência de Custo de Mudança:* deve-se especialmente às condições básicas impostas pela Visanet: o regime de afiliação (taxa de administração e prazo de recebimento). Dessa maneira ao trazer o domicílio bancário de um cliente, o BankBoston (e qualquer outro banco) fica impossibilitado de alterar o regime de afiliação. Isto só poderá ser feito pela própria Visanet, em condições que não haja influência do banco domicílio e sim apenas por causas e justificativas do estabelecimento.
- *Concorrentes Divergentes:* os bancos concorrentes existentes apresentam forte características de porte, relacionamento, estratégias e interesses divergentes. Isto fica claro ao compararmos as diferentes estratégias dos bancos no negócio banco comercial. O que pode ser uma estratégia certa para um, não se adequa às condições de um segundo e pode ser um desastre para um terceiro. Enquanto um determinado banco tem foco varejista, outro tem foco no mercado de atacado, ou seja, enquanto o primeiro tem sua estratégia na obtenção de números de clientes (como por exemplo, o banco A na figura 4.13 ao final da Fase III), outro tem foco na obtenção de volume de receita por cliente. O BankBoston, apesar de estar se expandindo no varejo, possui como estratégia institucional “ganhar” os clientes classe A, o que em pessoa jurídica, significa os estabelecimentos de maior porte, maior faturamento e mais rentáveis.

Assim como as ameaças de entrada, a intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes pode variar, e muito, a medida que o negócio amadurece e o índice de rentabilidade da indústria se estabiliza, resultando em rivalidade intensificada e redução do lucro.

3. Pressão dos Produtos Substitutos

A identificação de produtos substitutos é conquistada através de pesquisas na busca de outros produtos que possam desempenhar a mesma função que aquele da indústria. Identificamos os possíveis ambientes onde possamos encontrar substitutos para os produtos da UEN Acquirer:

- *Produtos do BankBoston Banco Múltiplo:* são os próprios produtos que o banco comercial BankBoston dispõe para atender as necessidades de produtos financeiros dos clientes. Um dos produtos substitutos identificado é a antecipação de valores referentes a cheques pré-datados. É um produto semelhante a antecipação de recebíveis Visa que possuímos. O banco compra os recebíveis em cheque do cliente, aplica uma taxa de desconto e fornece o valor no ato para o cliente. Quando for o dia certo, realizará a compensação dos cheques, faturando para si os valores de cada um. Apesar de não ser um concorrente direto, pois ainda assim o estabelecimento ainda possuirá os recebíveis Visa para antecipar, no momento de escolha de um produto que dê liquidez a seus recebíveis, o estabelecimento poderá optar primeiramente pelos recebíveis de cheques pré-datados. Um meio para minimizar esta concorrência é a efetivação de ações coletivas de todas as empresas da indústria para o incremento da utilização do cartão de crédito como meio de pagamento. Se a indústria Visa como um todo focar em publicidade constante e intensa, além de dinamizar o mercado, o estabelecimento possuirá maiores valores de recebíveis Visa que os de cheque pré-datado e optará pela antecipação de recebíveis Visa quando necessitar de capital de giro.
- *Produtos de Outras Bandeiras:* referem-se a recebíveis das outras bandeiras do mercado brasileiro: Mastercard e Amex. Caindo na mesma questão que o item anterior, ou seja, mesmo que o cliente opte pela antecipação de recebíveis Mastercard em condições semelhantes a antecipação Visa (a Amex não realiza antecipação de seus recebíveis), ainda assim o estabelecimento possuirá os recebíveis Visa para antecipar. Estes produtos podem ser substitutos, mas não impõem exclusividade.

4. Poder de Negociação dos Compradores

Os compradores atuam em uma indústria no sentido de forçar a baixa dos preços e a melhoria da qualidade do serviço/produto, acarretando um acirramento da concorrência no mercado, um aumento dos custos operacionais e de desenvolvimento e, por fim, achatando a rentabilidade do negócio.

Podemos identificar as seguintes características que tornam nossos compradores concorrentes:

- *Concentração:* embora não possamos caracterizar nossos clientes como uma concentração homogênea, temos estabelecimentos de determinados ramos de atividade que concentram boa parcela da movimentação da UEN Acquirer. Isso deve-se ao fato de que estabelecimentos de determinados ramos estão mais propensos a realizar vendas com cartão de crédito do que outros. As causas vão desde a cultura de utilização do cartão pelos portadores para determinadas compras a características próprias de produtos/serviços de cada tipo de ramo. Por exemplo, é muito mais comum um portador querer pagar a sua conta em um restaurante com cartão de crédito do que fazer o mesmo no pagamento de seu tratamento dental. Da mesma maneira podemos pagar uma compra de sapato feita em uma loja do ramo normalmente com cartão de crédito, mas teríamos algumas dificuldades em pagar a compra de dois pãezinhos em uma padaria com cartão de crédito.
- *Enfrenta Poucos Custos de Mudança:* como já citado no item rivalidade dos concorrentes existentes, os compradores não possuem custos de mudanças quando consideramos as condições básicas de operação, pois a inclusão e alteração do regime de afiliação é centralizado na Visanet.
- *Produto não é Importante para a Qualidade dos Produtos/Serviços do Comprador:* temos um caso bem definido deste tipo de comprador. O estabelecimento já efetuou a venda de seu produto/serviço e consome o nosso produto para receber seus créditos ou para empréstimos e obtenção de capital de giro. Sendo assim, é bem influenciado pelo fator preço, mas pode também requerer qualidade do serviço/produto.

5. Poder de Negociação dos Fornecedores

Fornecedores exercem poder de barganha sobre as empresas da indústria com a ameaça de elevação de custos e redução da qualidade do produto/serviço fornecido, podendo sugar a rentabilidade de um negócio incapaz de repassar seus custos para seus próprios preços.

As características que podem tornar os fornecedores concorrentes são:

- *Mais Concentrado do que a Indústria para a qual Vende:* esta característica é imperativa, já que a Visanet é a nossa única fornecedora.
- *Produto dos Fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador:* sendo outra característica incontestável, não haveria razão de existência da UEN Acquirer sem o produto Recebíveis Visa, fornecido pela Visanet.
- *O grupo de Fornecedores é uma Ameaça Concreta de Integração para Frente:* apesar de não haver qualquer cogitação para uma atitude desta, a Visanet poderia realizar a integração para a frente e substituir a UEN Acquirer, realizando a antecipação de recebíveis diretamente, a exemplo da Redecard.

2. Posicionamento Estratégico

Após a análise estrutural do negócio que nos dá a visão da atratividade do negócio, precisamos definir o nosso posicionamento estratégico, ou seja, a posição que queremos ocupar na mente dos clientes frente aos concorrentes.

A posição de uma empresa é definida através da percepção, impressão e sentimentos dos clientes perante os seus produtos e serviços e de seus concorrentes. Em um mercado onde há sobrecarga de informações e propaganda, existe certa dificuldade por parte dos clientes no momento de optar e tomar decisões sobre determinado produto, serviço ou empresa fornecedora. Assim sendo, o posicionamento de uma empresa visa simplificar essa percepção, destacando ao cliente os seus atributos mais importantes e diferenciais.

As posições estratégicas podem ser definidas de três maneiras:

- ✦ *posicionamento baseado na variedade*: é utilizado especialmente quando uma empresa pode produzir variedades dos produtos e serviços de um negócio, utilizando conjuntos distintos de atividades. Este posicionamento baseado na produção de um subconjunto dos produtos e serviços de um negócio, pode até atender um amplo leque de clientes, mas quando isso ocorre, geralmente atende apenas um subconjunto das necessidades desses clientes.
- ✦ *posicionamento baseado nas necessidades*: é utilizado quando existem grupos de clientes com necessidades diferentes e quando um determinado pacote de atividades pode atender melhor tais necessidades. Este posicionamento baseado nas necessidades serve a maioria ou todas as necessidades de um grupo específico de clientes, pois considera que alguns grupos de clientes são mais sensíveis aos preços ou à qualidade dos produtos e serviços do que outros. Portanto demandam características diferentes nos produtos e um conjunto de atividades de suporte diferentes também, como propaganda, atendimento e informações. Só assim o posicionamento é vantajoso, significativo e único.
- ✦ *posicionamento baseado no acesso*: é utilizado quando os clientes podem ser acessados por vias diferentes, ou quando existe um conjunto de atividades diferente para atingi-los do melhor modo, mesmo que possuam necessidades semelhantes a outros clientes. O acesso pode ser em função da geografia dos clientes ou de sua escala. Um claro exemplo desse tipo de posicionamento são clientes de base urbana x base rural, que demandam diferentes atividades de acesso aos produtos e serviços. Outros exemplos são relacionados a processamentos de pedidos, logística e serviços de pós-vendas diferentes.

O Posicionamento Estratégico da UEN Acquirer será desenvolvido através do posicionamento baseado nas necessidades, já que escolhemos como mercado-alvo um segmento de tamanho pequeno - se comparado ao mercado total - formado apenas pelos clientes VIP que recebem o cartão Visa como meio de pagamento. Ao optarmos por este reduzido segmento, temos que atender a todas (ou quase todas) as necessidades desse grupo específico.

Ao falarmos sobre posicionamento, não podemos deixar de fazer algumas considerações sobre o conceito de escolhas de soluções de compromisso, os *trade-offs*.

A escolha de uma posição original é um compromisso que não é suficiente por si só para garantir uma vantagem competitiva sustentável. Se for uma posição valiosa, logo atrairá a imitação dos concorrentes, que provavelmente copiarão esta posição rapidamente.

Uma posição não é sustentável a não ser que hajam *trade-offs* com outras posições estratégicas, que hajam incompatibilidades entre atividades que obriguem a empresa a realizar escolhas de determinadas atividades em detrimento de outras. De um modo simples, podemos dizer que os *trade-offs* significam que “mais de uma coisa exige menos de outra”. Essa escolha acaba por criar uma vantagem competitiva sustentável para uma empresa, já que obriga a empresa concorrente a avaliar os riscos da cópia, pois geralmente envolve um custo alto, seja em valor, em tempo, em operações ou em ineficiência. O *trade-off* acaba funcionando como um protetor contra concorrentes, existentes ou entrantes.

Os *trade-offs* surgem por três motivos:

→ inconsistência em imagem e reputação: ao efetuar atividades diversas e ignorar o compromisso de atender bem um determinado tipo de cliente, a empresa corre o risco de confundir os seus diversos clientes e perder eficiência e a credibilidade em seus produtos/serviços. É o que acontece quando a UEN Acquirer opta por entrar no mercado domicílio-*acquirer* preocupada em obter grande quantidade de clientes, prospectando estabelecimentos sem considerar suas características definidas e por afiliar vários clientes que não atendiam ao perfil padrão do BankBoston, terminando por abrir vários casos de exceção.

→ atividades em si: diferentes posições, com suas atividades sob medida, requerem diferentes configurações de produtos, de equipamentos, atendimento diferentes e habilidade dos funcionários diferentes também. Ao obter clientes com características diferentes, a equipe é obrigada a se “desdobrar em duas” para atender especificamente cada grupo de clientes, gerando desperdício de tempo, dinheiro e recursos humanos. Atualmente a UEN Acquirer não sofre grandes

impactos em decorrência desse conflito, devido ao tamanho ainda reduzido de sua base de clientes. Mas é uma situação insustentável a médio prazo, se considerarmos que a empresa deseja crescer significativamente.

→ limites na coordenação e controle internos: ao escolher um determinado compromisso, em detrimento de outros, e torná-lo claro para a empresa inteira, a alta direção torna clara as suas prioridades organizacionais. Empresas que ignoram essa escolha procuram ser tudo para seus clientes e, além de correr o risco de confundi-los, ainda deixam os seus funcionários confusos quanto a posição que devem ter perante o cliente, fazendo-os tomar decisões que nem sempre estão coerentes com o referencial da alta direção. Da mesma maneira que confundimos os nossos clientes, acabamos por confundir os nossos funcionários também, que não percebem claramente as atitudes e os procedimentos que devem realizar para determinado cliente específico, a fim de gerar o melhor negócio.

Podemos perceber que os *trade-offs* estão presentes no nosso negócio domicílio-*acquirer* diariamente, gerando desconforto e travando uma imagem de competência e qualidade de atendimento.

A idéia é encararmos os *trade-offs* de maneira a não representarem uma ameaça e sim uma ótima oportunidade a ser explorada e que irá gerar uma vantagem competitiva sustentável. Os *trade-offs* agem como barreiras contra a competição. Sem eles não haveria a necessidade da estratégia, pois todas as boas idéias seriam copiadas rapidamente. E as empresas teriam que sempre correr para “não ficar para trás” e na melhor das hipóteses, “correr para ficar no mesmo lugar”.

O BankBoston Banco Múltiplo já possui um posicionamento quanto ao negócio banco comercial, representado na campanha 1999 pelo slogan “Simplesmente Primeira Classe”. O BankBoston se propõe a atender especialmente os clientes classe A, tanto no segmento pessoa física quanto no segmento pessoa jurídica. Entre os bancos comerciais é um dos poucos que possui sua marca conhecida e reconhecida por todo o mercado pela excelência no atendimento diferenciado para o chamado segmento VIP. Para isso possui atualmente um conjunto de atividades que atendem o segmento diferencialmente, que pode ser constatado nos produtos, nos serviços, na tecnologia, no atendimento e em todo o conjunto de divulgação e comunicação de informações ao cliente.

Esta vantagem competitiva bem sustentável conquistada pelo BankBoston no negócio banco comercial pode ser transferida para o negócio domicílio-*acquirer*, já que esta UEN faz parte do banco comercial. De acordo com a política institucional, deve-se preservar o nome, a marca e o posicionamento do BankBoston em relação aos clientes e bancos concorrentes. Além disso, um cliente da UEN Acquirer precisa ser primeiro cliente do BankBoston. A UEN Acquirer deve explorar esta vantagem competitiva para o seu mercado também.

O posicionamento estratégico deve gerar uma proposição única de venda, uma imagem da empresa que contenha uma mensagem singular e distinta, comunicando os principais benefícios dos produtos/serviços.

No nosso caso, essa unicidade será transmitida por diferenciações dos produtos, serviços e imagem.

A diferenciação por produtos será feita através do desenvolvimento de pacotes de produtos originais no mercado, que visam atender a todas as necessidades de cada cliente especificamente, além de gerar benefícios extras que promovam a fidelização.

A diferenciação por serviços já tem “meio caminho andado” pois é feita em 90% dos casos pela mesma equipe do BankBoston Banco Múltiplo, a rede de agências. O serviço possui desempenho e qualidade já reconhecidos no mercado como diferenciadores. Através de ações de treinamento e da comunicação de um posicionamento claro, a equipe de funcionários trará diferenciação para o negócio domicílio-*acquirer* rapidamente.

A diferenciação por imagem também “pega carona” com a imagem do BankBoston Banco Múltiplo, altamente reconhecida no mercado. Ações de comunicação com o cliente sobre os novos produtos, benefícios e posição irão reforçar a imagem da empresa de bons produtos, confiabilidade, atendimento de qualidade e eficiência e, principalmente de *status*. A partir do momento em que a diferenciação por produtos e por serviços seja concretizada, este é um item de decorrência natural.

A essa combinação de diferenciações podemos conferir uma vantagem competitiva fortemente sustentável, pois é baseada em um conjunto de atividades que se

ajustam, gerando sinergia positiva, valor econômico real e valor agregado na percepção do cliente.

Esta vantagem competitiva cresce do sistema inteiro de atividades, impedindo o valor competitivo das atividades de desvincularem-se do sistema ou da estratégia. É bem mais difícil para um concorrente igualar em leque de atividades interligadas do que apenas imitar um enfoque específico de vendas e, ainda ganharia pouco imitando apenas algumas atividades e não igualando o todo.

O ajustamento entre as atividades cria ainda pressões e incentivos para a melhoria da efetividade operacional, o que torna a imitação ainda mais difícil. Internamente o mau desempenho de uma atividade específica prejudica o desempenho de uma segunda e assim sucessivamente, de maneira que as fraquezas, os gargalos e os problemas ficam expostos e demandam maior atenção.

O posicionamento diferenciado adotado pode ser visualizado na figura 4.13.

As linhas traçadas neste ranking referem-se a perfis identificados para posicionamentos de empresas existentes no negócio. É claro que existem posições diferentes, pois estamos abordando 24 empresas domicílio-acquirer, mas procuramos resumir os comportamentos em 6 perfis básicos.

Antes, consideraremos que as variáveis quantidade de estabelecimentos comerciais e de afiliações representam a proposição de obtenção de tamanho da base, de quantidade de clientes na base. As variáveis faturamento médio e volume de antecipação representam a proposição de rentabilidade dos clientes, pois uma boa posição na primeira reflete estabelecimentos que movimentam grande volume de recebíveis Visa; já a segunda é o produto básico que gera a maior parte da receita atualmente do negócio domicílio-acquirer. A variável faturamento total representa uma mistura de quantidade e rentabilidade, porém com idéia mais presente em quantidade, pois camufla a situação caso haja concentração de faturamento em alguns clientes.

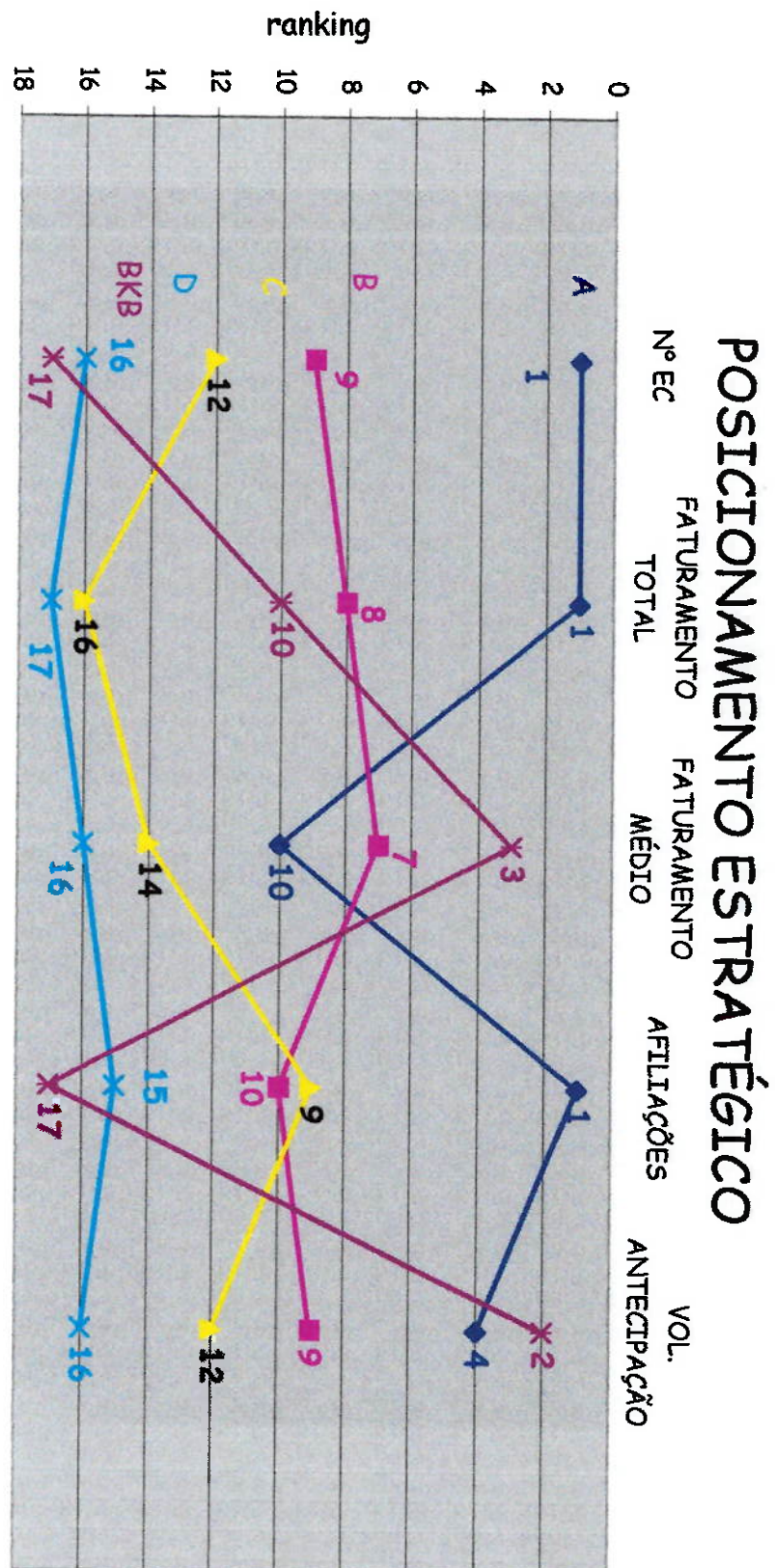


Fig. 4.13 - Posicionamento Estratégico de Domicílios-Acquirers (elaborado pelo autor)

A empresa A é a líder do mercado, possuindo a primeira posição na proposição de quantidade. Porém, ao observar a proposição de rentabilidade observamos queda de ranking. Podemos identificar uma estratégia focada na obtenção de quantidade. Apesar de não haver foco na rentabilidade por cliente, esta é compensada pela quantidade.

A empresa B apresenta posições médias em todos as variáveis, com um foco ligeiramente maior na proposição de rentabilidade.

A empresa C também apresenta posições médias, com o ranking geral mais baixo e focado ligeiramente na proposição de quantidade.

A empresa D reflete um início recente no negócio ou o mesmo o despreparo na atuação desta empresa, pois possui o ranking geral bem baixo em comparação ao mercado.

A UEN Acquirer definiu um posicionamento bem destacado, focando fortemente na proposição de rentabilidade. Como o mercado-alvo envolve um segmento bem reduzido de clientes VIP, a proposição quantidade possui rankings bem baixos, compensado pelos altos rankings de rentabilidade.

Fase IV - Act



Elaboração de Nova Situação

I. DEFINIÇÃO DA NOVA MISSÃO

A Nova Missão será definida com a nova visão do negócio propiciada pelo Desenvolvimento do Planejamento Estratégico.

Como já comentado na Fase I, a missão de uma organização é o propósito essencial de sua função e de sua existência. A idéia principal deve ser baseada na natureza do negócio em que atua e na conquista de seu mercado-alvo, com a satisfação das necessidades de seus clientes de um modo vantajoso em relação aos competidores. A declaração clara de uma missão guia as pessoas dentro de uma organização a trabalharem no sentido de atingir os objetivos da organização, de forma independente e ao mesmo tempo integrada.

Em reunião com a alta direção da UEN Acquirer, onde foram apresentados os resultados da Pesquisa e da Análise de Lucratividade, foi elaborada a nova missão:

“Atuamos no negócio Recebíveis de Cartão de Crédito Visa, oferecendo aos nossos clientes produtos e serviços que atendam, com qualidade e eficiência, a todas as suas necessidades. Estamos em constante proximidade com os nossos clientes a fim de estar sempre um passo a frente em seus desejos.”

A nova missão deverá ser claramente divulgada em toda a organização, de modo a orientar toda a sua equipe em seus esforços e no desenvolvimento de sua estratégia funcional.

II. DEFINIÇÃO DA NOVA ESTRATÉGIA BÁSICA

Após a realização da Análise da Lucratividade do Negócio, estabelecendo a atratividade do negócio e o posicionamento da UEN Acquirer, iniciaremos a definição da estratégia básica, que irá direcionar os objetivos e as estratégias funcionais de cada área envolvida.

Na realidade, ao nos posicionarmos no negócio, já nos orientamos e previmos o conceito de estratégia básica de atuação a ser utilizada.

Ao enfrentarmos as Cinco Forças Competitivas, Porter sugere três abordagens estratégicas competitivas básicas potencialmente bem sucedidas para superar a concorrência em uma indústria.

		Vantagem Competitiva	
		baixo custo	diferenciação
Âmbito Competitivo	objetivo	1. Liderança via custos	2. Liderança via diferenciação
	objetivo reduzido	3. Liderança via custos	via Enfoque via diferenciação

Fig. 4.14 – As Estratégias Competitivas Básicas (adaptado de *Estratégia Competitiva*, M. Porter)

1. Liderança via Custo Total

Em âmbito amplo, a liderança em custo é atingida através de um conjunto de políticas funcionais orientadas, envolvendo uma perseguição vigorosa pelas reduções de custo através da experiência de processo, de construções agressivas de

instalações, de economia de escala, de acesso favorável às matérias primas, de simplificação da produção, etc. mas sem ignorar a qualidade dos produtos/serviços e assistência.

A posição de custo fornece à empresa uma defesa contra a rivalidade dos concorrentes, pois até que exista a ameaça de sua posição, os lucros dos seus concorrentes mais próximos já terão sido eliminados.

Para alcançar uma posição de liderança, a empresa precisa ter investimentos pesados em capital para compra de equipamento e de instalações, sem obter um retorno inicial significativo (muitas vezes até prejuízos iniciais). Mas a partir do momento que alcança a liderança, suas margens altas possibilitam reinvestimentos de equipamentos e instalações mais modernas, mantendo a sua posição sustentável.

2. Liderança via Diferenciação

Em âmbito amplo, essa abordagem consiste na diferenciação do produto/serviço oferecido ao cliente. Esta diferenciação pode-se dar de várias maneiras, através de projeto de produto, imagem, tecnologia, qualidade, serviços personalizados, ou mesmo por um *mix* de todos eles.

Se alcançada, a diferenciação cria um cenário de obtenção de lucros acima da média e protege a empresa contra as Cinco Forças Competitivas, pois isola a empresa de seus concorrentes, consequência da percepção de valor agregado e diferenciado pelos seus clientes. Essa percepção gera fidelização do cliente, criará barreiras de entrada e gerará lucro suficiente para a empresa lidar com fornecedores e compradores, além de estar melhor posicionada em relação aos substitutos que a concorrência.

Para atingir uma posição de liderança em diferenciação, a empresa provavelmente deverá incorrer em custos maiores relativos a pesquisa extensiva, projeto de produto, material de alta qualidade e apoio intenso ao cliente.

No entanto, mesmo que a superioridade seja reconhecida no mercado, nem todos os clientes estarão dispostos a pagar o alto preço requerido, impossibilitando à empresa, em alguns mercados, de obter grande *market-share*.

3. Liderança via Enfoque

Essa terceira abordagem considera a liderança via custo total e a liderança via diferenciação em âmbito restrito, ou seja, com foco em determinado(s) segmento(s) de mercado. Enquanto as duas estratégias anteriores objetivam atingir o âmbito amplo – toda a indústria – da mesma maneira, a estratégia via enfoque visa atender mais efetivamente e eficientemente seu mais estreito alvo determinado, orientando cada estratégia funcional posterior. Pode ser que a estratégia não atinja baixo custo ou diferenciação do ponto de vista do mercado como um todo, mas atinge uma ou ambas em relação ao seu mercado-alvo. Dessa maneira pode obter retorno acima da média da indústria.

A estratégia de enfoque sempre implica em *trade-offs* entre a rentabilidade e o volume de clientes/vendas.

Ao visualizarmos as três estratégias genéricas, fica claro que no nosso caso, a estratégia mais adequada ao nosso posicionamento é a **Estratégia via Enfoque por Diferenciação**. A escolha foi feita mediante o desejo de se atender o segmento de mercado específico de clientes VIP de forma diferenciada dos concorrentes. A diferenciação possui atualmente alguns fatores favoráveis:

- ✓ longa tradição do BankBoston Banco Múltiplo na indústria banco comercial reconhecida pela qualidade de produtos e serviços;
- ✓ habilidade de marketing da organização em geral, decorrente da imagem alcançada pelo BankBoston;
- ✓ recursos humanos altamente qualificados;
- ✓ objetivo explícito de forte desenvolvimento de produtos.

III. DESDOBRAMENTO EM ESTRATÉGIAS FUNCIONAIS

O desdobramento da Estratégia Básica em Estratégias Funcionais será feito através da Roda da Estratégia Competitiva, sugerido por Serge Widmer. Adaptada para a nosso negócio, podemos visualizá-la na figura 4.15:



Fig.4.15 - Roda da Estratégia Competitiva da UEN Acquirer
(adaptado de *La Gestión Estratégica*, Serge Widmer)

Nessa adaptação, retiramos algumas responsabilidades funcionais não aplicáveis ao nosso negócio domicílio-*acquirer*, como a Logística, o Processamento Industrial e Compras. Isso se deve ao fato de estarmos tratando de um produto financeiro, ou seja, de um serviço. Como um serviço, este produto não é tangível e não contempla um processamento industrial, portanto não envolve compra de insumos ou logística de distribuição.

Cabe também lembrar que não necessariamente cada responsabilidade funcional corresponda a uma área funcional na UEN Acquirer. As áreas podem assumir mais

de uma responsabilidade funcional ou até dividi-las com outras áreas, como definiremos a seguir:

1. Estratégia Básica

Liderança via Enfoque por Diferenciação: atender o segmento de mercado específico de clientes VIP de forma diferenciada dos concorrentes.

2. Mercados Focalizados

O mercado focalizado é o que já definimos mais claramente como o nosso mercado-alvo. Este será constituído pelo estabelecimentos comerciais potenciais para recebimento de cartão de crédito Visa e que façam parte do segmento de clientes VIP, que geram maior rentabilidade por cliente. O detalhamento deste mercado focalizado foi feito na Fase II (fig.x) através de um processo de Segmentação de Mercado, resultando na focalização nas seguintes variáveis:

- faturamento: coerentes com a política do BankBoston e com faturamento acima de R\$1MM (especialmente Retail: R\$ 1MM a R\$ 10MM);
- região: todo o país, em torno das grandes capitais (especialmente SP, RJ, MG e BA);
- ramo: todos os ramos potenciais para aceitação de cartão de crédito como forma de pagamento pelos seus produtos/serviços (principalmente Lojas em Geral, Alimentício, Vestuário, Postos de Gasolina, Supermercados e Turismo);
- estilos de gestão: todos, desde aplicador, tomador eventual a tomador freqüente.

3. Marketing

Os esforços de marketing serão concentrados em dois grande pontos:

- ❖ declaração do posicionamento da UEN no negócio: por meio desta estratégia, planejará uma abordagem e materiais de comunicação coerentes e específicos para clientes VIP, reforçando a imagem de qualidade e confiança que o BankBoston propõe.

- ❖ promoção de pacotes de produtos: os produtos e serviços serão oferecidos aos clientes em pacotes desenvolvidos para atender todas as suas necessidades específicas, promovendo diferenciação e fidelização.

4. Vendas

A Área de Vendas consiste aqui na interação Área Comercial Acquirer - Rede de Agências BankBoston. A Área Comercial é responsável pelo desenvolvimento da estratégia e pela sua comunicação na Rede de Agências, provendo suporte e realimentação de informações. As estratégias deverão ser derivadas dos dois grande pontos de esforços do Marketing:

- ❖ declaração do posicionamento da UEN no negócio: através do contato pessoal com o cliente, cabe a Vendas a abordagem coerente a clientes VIP e o destaque de qualidade e confiança do BankBoston também no negócio domicílio-acquirer.
- ❖ promoção de pacotes de produtos: os pacotes deverão ser desenvolvidos especificamente a cada tipo de cliente, de acordo com as suas necessidades.

5. Política de Recursos Humanos

Em concordância com a Estratégia Básica adotada, via Enfoque em estabelecimentos comerciais VIP por Diferenciação promovida pelo melhor pacote de serviços com atendimento de qualidade, a estratégia de Recursos Humanos pode ser assim descrita:

- * recrutamento/seleção de profissionais altamente qualificados, priorizando conhecimento e qualidade à quantidade;
- * maior integração entre as áreas envolvidas no processo, desde a Área de Produtos até a Rede de Agências, de forma promover sintonia e sinergia. Pode ser feito através de eventos e treinamentos.

6. Pesquisa

Através da estratégia básica definida, assumimos atender diferenciadamente os nossos clientes VIP. No nosso negócio, a estratégia da pesquisa diz respeito:

- ✪ estar sempre atualizado na obtenção de informações sobre as necessidades atuais e emergentes de nossos clientes atuais e potenciais, além de produtos e serviços da concorrência.

7. Finanças e Controladoria

É fundamental termos um sistema de custos orçamentários e formação de preços para acompanhar o desenvolvimento de novos produtos e pacotes de produtos. A estratégia consiste em:

- ✪ possuir um sistema financeiro e de controle financeiro flexível que suporte informações sobre produtos e serviços atuais e em desenvolvimento, que possibilitem o estudo de lucratividade, rentabilidade e projeção de metas.

8. Linha de Produtos/Serviços

A linha de produtos será desenvolvida de modo a atender todas as necessidades específicas de todos os nossos clientes. Inicialmente teremos produtos específicos para clientes de estilo de gestão aplicador, tomador eventual e tomador freqüente, além de serviços agregados que promovam fidelização. A estratégia a ser adotada é:

- ✪ flexibilidade contínua para forte desenvolvimento de produtos e serviços que atendam às necessidades atuais e emergentes identificadas em nossos clientes atuais e potenciais, de modo a estar sempre a frente dos concorrentes em diferenciação e conseqüentemente em fidelização.

Podemos observar que as Estratégias Funcionais possuem uma forte coerência interna, se reforçando mutuamente e gerando sinergia positiva. Através destas estratégias podemos obter vantagem competitiva sustentável de modo a preservar o Posicionamento Estratégico adotado. Com isso, finalmente obteremos sintonia com a estratégia competitiva do BankBoston Banco Múltiplo, transmitindo a mesma imagem de qualidade e confiabilidade pela qual o banco comercial é reconhecido.

Capítulo V

Elaboração dos Planos de Ação

I. DESENVOLVIMENTO DE PLANOS DE AÇÃO

A partir das Estratégias Funcionais de cada área envolvida na UEN, podemos traçar os planos de ação necessários para a implementação da estratégia definida. Além disso definiremos objetivos e metas para cada plano de ação.

II. DEFINIÇÃO DE PLANOS DE AÇÃO, OBJETIVOS E METAS

Neste item abordaremos as responsabilidades funcionais em uma sequência mais apropriada ao desenvolvimento dos planos de ação:

1. Pesquisa

- ✓ *Estratégia Funcional:* estar sempre atualizado na obtenção de informações sobre as necessidades atuais e emergentes de nossos clientes atuais e potenciais, além de produtos e serviços da concorrência.
- ↳ *Planos de Ação:* a função pesquisa deverá ser feita constantemente e em intervalos de tempo razoáveis para que possamos estar sempre informados sobre o atendimento ou não das necessidades e desejos de nossos clientes. A pesquisa possuirá dois módulos: uma pesquisa geral e uma pesquisa específica. A pesquisa geral tem a finalidade de obter informações sobre a percepção geral dos nossos clientes sobre o produtos e serviços oferecidos, assim como a qualidade e a eficiência do atendimento. Coletará ainda críticas e sugestões pertinentes e que serão utilizadas para o desenvolvimento de novos produtos/serviços e pacotes de produtos/serviços. A pesquisa específica tem a finalidade de obter informações específicas de nossos clientes atuais ou potenciais acerca do desenvolvimento de novos produtos, da aceitação de produtos recém-lançados ou ainda de produtos da concorrência. Funcionará como um espaço aberto à demandas de informações de mercado específicas que não podem ser abordadas na pesquisa geral. As pesquisas serão feitas inicialmente através de entrevistas por telemarketing ativo, ou seja, serão contratados serviços de empresas de telemarketing para efetuar ligações ao

público-alvo e obter informações por questionário pré-determinado. Dependendo da demanda, outras formas de pesquisas poderão ser utilizadas.

- ⇒ *Objetivos e Metas:* as pesquisas de cada módulo deverão ser feitas pelo menos uma a cada semestre. Assim a pesquisa geral será feita semestralmente e continuamente. A pesquisa específica será feita de acordo com a demanda de informações, embora seja aconselhada a continuidade, pois é uma boa maneira de “sairmos do nosso processo e olharmos para o mercado do lado de fora regularmente” e buscarmos novas oportunidades de ação. Assim sendo, previmos 4 pesquisas por ano com início imediato.

- ✧ *Área Responsável:* Área de Produtos Acquirer

2. Mercados Focalizados

- ✓ *Estratégia Funcional:* focalização de esforços em clientes com as seguintes características:

- faturamento: coerentes com a política do BankBoston e com faturamento acima de R\$1MM (especialmente Retail: R\$ 1MM a R\$ 10MM);
- região: todo o país, em torno das grandes capitais (especialmente SP, RJ, MG e BA);
- ramo: todos os ramos potenciais para aceitação de cartão de crédito como forma de pagamento pelos seus produtos/serviços (principalmente Lojas em Geral, Alimentício, Vestuário, Postos de Gasolina, Supermercados e Turismo);
- estilos de gestão: todos, desde aplicador, tomador eventual a tomador freqüente.

- ⇒ *Planos de Ação:* a partir de uma pesquisa inicial realizada neste trabalho, esta estratégia orienta a UEN a concentrar seus esforços em segmentos de clientes avaliados como mais rentáveis. A partir das informações fornecidas pela função pesquisa, realizada continuamente, este plano de ação tem o objetivo de enfatizar as características do mercado-alvo e prover coerência em todas as ações das áreas envolvidas no negócio.

- ❖ *Objetivos e Metas:* Divulgar as características do mercado-alvo em todas as áreas envolvidas continuamente, com início imediato.
- ❖ *Área Responsável:* Área de Produtos Acquirer

3. Linha de Produtos/Serviços

- ✓ *Estratégia Funcional:* flexibilidade contínua para forte desenvolvimento de produtos e serviços que atendam às necessidades atuais e emergentes identificadas em nossos clientes atuais e potenciais, de modo a estar sempre a frente dos concorrentes em diferenciação e consequentemente em fidelização.
- ✎ *Planos de Ação:* forte integração com as funções pesquisa e mercados focalizados descritas anteriormente, para rápida identificação das necessidades e comportamentos do mercado-alvo, a fim de obter agilidade no desenvolvimento de novos produtos e serviços originais no mercado. A flexibilidade consiste justamente nesta rapidez de ação e reação com o mercado (clientes – concorrentes - fornecedores).
- ❖ *Objetivos e Metas:* alcançar, no próximo ano, a liderança do mercado na oferta de produtos e serviços originais e diferenciados para clientes VIP.
- ❖ *Área Responsável:* Área de Produtos Acquirer

4. Marketing

- ✓ *Estratégia Funcional:*
 - declaração do posicionamento da UEN no negócio: por meio desta estratégia, planejará uma abordagem e materiais de comunicação coerentes e específicos para clientes VIP, reforçando a imagem de qualidade e confiança que o BankBoston propõe.
 - promoção de pacotes de produtos: os produtos e serviços serão oferecidos aos clientes em pacotes desenvolvidos para atender todas as suas necessidades específicas, promovendo diferenciação e fidelização.

- ↳ **Planos de Ação:** a aproximação e reconhecimento pelos clientes do segmento VIP é feita através da comunicação. Inicialmente, a fim de cumprir a primeira estratégia, deverá ser feita uma forte campanha de comunicação ao cliente sobre o novo posicionamento da empresa no negócio, enfatizando a atenção e o conhecimento de suas características específicas, além de reforçar a qualidade e confiança dos produtos e serviços da UEN Acquirer. A segunda estratégia será feita de modo contínuo e se constituirá na principal forma de abordagem ao cliente. Toda a promoção de produtos e serviços será feita de forma que o cliente perceba que todas as suas necessidades sejam atendidas pelo pacote desenvolvido especificamente para suas características comportamentais, com acréscimos de elementos que promovam a sua fidelização. Assim a função Marketing irá desenvolver pacotes de produtos e serviços para cada tipo de cliente, que acompanhem a flexibilidade exigida pelas funções Pesquisa, Mercados Focalizados e Linha de Produtos/Serviços.
- ↗ **Objetivos e Metas:** alcançar, no próximo ano, a liderança do mercado em imagem e no atendimento das necessidades dos clientes VIP, em qualidade e eficiência.
- ✧ **Área Responsável:** Área de Produtos Acquirer

5. Vendas

- ✓ **Estratégia Funcional:**
 - declaração do posicionamento da UEN no negócio: através do contato pessoal com o cliente, cabe a Vendas a abordagem coerente a clientes VIP e o destaque de qualidade e confiança do BankBoston também no negócio domicílio-acquirer.
 - promoção de pacotes de produtos: os pacotes deverão ser desenvolvidos especificamente a cada tipo de cliente, de acordo com as suas necessidades.
- ↳ **Planos de Ação:** esta estratégia nada mais é do que a continuidade da estratégia de Marketing, tendo aqui a sua aplicação no contato pessoal entre a empresa e seus clientes. Na realidade, o que esta estratégia sugere é a coerência entre o que é proposto na teoria e o que é realizado na prática, nos momentos da verdade com o cliente. Como os nossos produtos e serviços são vendidos pela

Rede de Agências, a estratégia de diferenciação criou a necessidade de uma Área Comercial *Acquirer* mais presente e mais próxima a Rede. Este plano de ação envolve a criação de uma equipe comercial regional, interna a Área Comercial *Acquirer*, distribuída na Rede de Agências, auxiliando o focalização dos esforços de vendas na estratégia definida, nos locais e nos ramos considerados mais importantes pela pesquisa.

❏ *Objetivos e Metas:* Formação de Equipe Comercial Regional, formada por 4 coordenadores regionais distribuídos pela Rede de Agências. A equipe deverá ser formada, treinada e estar atuando na Rede em 3 meses.

❖ *Áreas Responsáveis:* Área Comercial *Acquirer* e Rede de Agências

6. Política de Recursos Humanos

✓ *Estratégia Funcional:*

- recrutamento/seleção de profissionais altamente qualificados, priorizando conhecimento e qualidade à quantidade;
- maior integração entre as áreas envolvidas no processo, desde a Área de Produtos até a Rede de Agências, de forma promover sintonia e sinergia. Pode ser feito através de eventos e treinamentos.

✎ *Planos de Ação:* O recrutamento/seleção de profissionais já deverá iniciar com a formação da Equipe Comercial Regional, considerando profissionais experientes e de qualidade. A integração entre as áreas envolvidas e o treinamento da força de vendas serão feitos freqüentemente, a fim de promover um forte trabalho em equipe e a atualização de informações. Nestes eventos o posicionamento será sempre reforçado.

❏ *Objetivos e Metas:* Eventos de integração e treinamento realizados semestralmente.

❖ *Áreas Responsáveis:* Área de Produtos *Acquirer* e Recursos Humanos

7. Finanças e Controladoria

- ✓ *Estratégia Funcional:* possuir um sistema financeiro e de controle financeiro flexível que suporte informações sobre produtos e serviços atuais e em desenvolvimento, que possibilitem o estudo de lucratividade, rentabilidade e projeção de metas.
- ↳ *Planos de Ação:* criar um sistema financeiro específico para produtos do negócio domicílio-acquirer, a fim de dar suporte no desenvolvimento de produtos e serviços e na promoção de pacotes de produtos.
- ↗ *Objetivos e Metas:* desenvolvimento de um sistema financeiro que integre todas as questões financeiras dos produtos e serviços e dos pacotes de produtos, para utilização no próximo ano.
- ✧ *Áreas Responsáveis:* Área Financeira

III. PLANO DE AÇÃO INICIAL

O Plano de Ação Inicial consiste no desenvolvimento de produtos baseados na função pesquisa e na função mercados focalizados realizada na Fase II: a segmentação dos clientes potenciais por estilos de gestão (aplicador, tomador eventual e tomador freqüente).

Desenvolvendo a função linha de produtos/serviços, faremos uma breve descrição dos produtos adequados a cada estilo de gestão:

☑ **Aplicador**

Desenvolvimento de um produto de aplicação automática dos recebíveis Visa em remuneração de curto prazo. A conta corrente de domicílio-acquirer estará vinculada a um produto de investimento, de modo que todos os créditos referentes a recebíveis Visa seriam transferidos automaticamente para o investimento. Em qualquer momento que o cliente necessite da liquidez desses recebíveis Visa, poderá efetuar o saque. Caso não necessite os recebíveis serão transferidos automaticamente para a conta corrente juntamente com a remuneração.

☑ **Tomador eventual**

Para este cliente será oferecida a Antecipação de Recebíveis Visa. Lembrando o conceito do produto, o cliente poderá antecipar os recebíveis existentes em agenda de até 31 dias.

☑ **Tomador freqüente**

Desenvolvimento de um produto de crédito que ofereça um empréstimo ao cliente com base no histórico de volume de vendas Visa do cliente. O pagamento do empréstimo será feito com os recebíveis Visa creditados durante o prazo da operação de empréstimo. Atualmente a Visanet presta um serviço de trava de domicílio bancário do cliente, isto é, através de acordos operacionais assinados entre cliente-banco-Visanet, o cliente fica impedido de trocar de domicílio bancário enquanto o acordo vigorar. Ao liquidar a operação de empréstimo, o acordo poderá ser rescindido e a troca de domicílio liberada. Este produto envolve valores bem maiores que a Antecipação de Recebíveis Visa, normalmente de duas a cinco vezes mais.

O Plano de Ação Inicial consiste ainda no desenvolvimento de serviços diferenciais:

☑ **Promoção para portadores BankBoston**

Esse serviço consiste em divulgar promoções dos nossos clientes - estabelecimentos comerciais – aos portadores do cartão de crédito BankBoston. Este é um serviço único no mercado ao considerarmos as características e a qualidade dos portadores de cartão BankBoston. O requisito consiste em ofertas promocionais diferenciados para portadores BankBoston.

☑ **Assistência Empresarial**

Este serviço será oferecido aos nossos melhores clientes gratuitamente. A escolha desses clientes poderá ser feita através do valor de receita gerada por cada cliente.

A função marketing, juntamente com a função vendas irão agrupar produtos e serviços, formando pacotes adequados a cada tipo de cliente, conforme região, ramo e faturamento. Estes pacotes podem envolver descontos por freqüência de utilização ou por receita gerada. Ações de comunicação serão realizadas para a divulgação dos pacotes personalizados, além do treinamento da equipe de vendas.

Capítulo VI

Conclusão

I. ESTIMATIVAS DE CUSTOS DA IMPLANTAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO INICIAL

Algumas etapas que constituem o Plano de Ação Inicial acarretarão em custos adicionais para a sua implantação. Este item visa obter uma estimativa de custo para visualizarmos os esforços financeiros que serão exigidos.

PLANO DE AÇÃO	CUSTO
Pesquisas	R\$ 14.000,00/ano
Material de Comunicação	R\$ 15.000,00/ano
Material de Treinamento Rede	R\$ 5.000,00/ano
Novas Contratações	R\$ 8.000,00/mês
Customizações Sistêmicas	R\$ 12.000,00/ano

Tabela 6.1 - Estimativas de Custos de Implantação do Plano de Ação Inicial *(elaborado pelo autor)*

Pesquisas: inicialmente as pesquisas serão feitas através de entrevistas por serviço de telemarketing ativo, um dos métodos mais caros, porém mais eficientes. Apesar do custo de cada ação depender do tamanho do público-alvo a ser atingido, podemos estimar que sejam feitas ações com público-alvo médio de 5.000 clientes a um custo aproximado de R\$ 3.500,00 cada ação. A previsão de custo anual é de R\$ 14.000,00.

Material de Comunicação: a primeira campanha de divulgação do posicionamento da empresa no negócio será feito através do envio de uma mala direta aos clientes atuais e potenciais. A campanha de divulgação de novos produtos será feita à medida dos lançamentos e será comunicada através mala direta aos clientes potenciais. A estimativa de gastos com materiais de comunicação é de R\$ 15.000,00 por ano.

Material de Treinamento da Rede: o material consiste em manuais dos produtos e serviços, que serão distribuídos e reciclados anualmente a toda a Rede de Agências. A estimativa de gastos com esse tipo de material é de R\$5.000,00 por ano.

Novas Contratações: a formação da Equipe Comercial Regional incorrerá em custos por volta de R\$2.000,00 por pessoa. A princípio, a equipe contempla 4 regionais, somando o custo de aproximadamente R\$ 8.000,00 por mês.

Customizações Sistêmicas: as customizações dependerão das alterações e desenvolvimentos que cada novo produto demandar. A estimativa de custo do Primeiro Plano de Ação é de R\$ 12.000,00.

Estes custos são estimativas simplificadas, já que a maior parte dos recursos a serem utilizados pelo Plano de Ação Inicial já existem na empresa. Assim não consideramos custos existentes que foram alocados para o projeto, mas apenas custos gerados exclusivamente para a implantação do Plano de Ação Inicial.

Podemos observar que o Planejamento Estratégico aqui realizado não exige grandes investimentos para a sua implantação, pois as grandes alterações dizem respeito à mudança na visão estratégica das áreas envolvidas, a como “olhar para o mercado e enxergar oportunidades de ação”. A mudança de comportamento que o alinhamento estratégico gera é um benefício muito difícil de mensurar, mas que claramente compensa os investimentos aqui estimados.

II. CONCLUSÃO

O Planejamento Estratégico desenvolvido realizou os seus objetivos iniciais de orientação da UEN Acquirer para uma melhor atuação em seu negócio.

A partir de uma análise da situação atual da empresa, foram identificados os pontos fortes e fracos da UEN Acquirer, assim como as oportunidades e as ameaças que o mercado oferece.

Relembrando o quadro da Fase I do Desenvolvimento do Planejamento Estratégico:

PONTOS FORTES	
✓	estrutura organizacional em forma de UEN;
✓	comprometimento da alta direção;
✓	Sistema de Informações Operacionais e Gerenciais eficaz;
✓	normas e procedimentos operacionais bem direcionados às UENs e portanto mais ágeis;
✓	capacidade e habilidade dos funcionários;
✓	rede de distribuição bem estruturada.

Podemos notar que os pontos fortes da UEN Acquirer consistem basicamente na estrutura organizacional e operacional apropriada e no interesse da alta direção no desenvolvimento do negócio na empresa.

PONTOS FRACOS	
✓	inexistência de sistema de Planejamento Estratégico;
✓	portfólio de produtos fraco;
✓	inexistência de produtos diferenciados no portfólio;
✓	falta de conhecimento das necessidades dos clientes;
✓	falta de definição de mercado-alvo e posicionamento no negócio.

Assim como os pontos fracos envolvem um forte despreparo da UEN Acquirer em sua atuação no mercado, revelando desconhecimento do negócio e falta de orientação nas suas atividades.

Através do estudo das características dos clientes potenciais do mercado e da segmentação através de informações cruzadas entre o BankBoston e a Visanet, pudemos definir o mercado-alvo a ser atingido.

A seguir, uma detalhada Análise Estrutural da Indústria possibilitou a definição do Posicionamento Estratégico da UEN Acquirer no negócio, permitindo à empresa o direcionamento estratégico e a definição de objetivos, metas e planos de ação coerentes e integrados.

A partir da nova visão do negócio adquirida, a UEN Acquirer pode desfrutar das vantagens que um Planejamento Estratégico focado no cliente proporciona aos que corretamente o aplicam: a redução da chance de erros nos processos de tomada de decisão, maior rapidez no alcance dos resultados de excelência, além dos benefícios de melhor qualidade de processos adquiridos durante o seu desenvolvimento.

Já constatamos o custo baixo de implantação do Plano de Ação Inicial, o que foi recebido com entusiasmo pela alta direção, que cada vez mais, incentiva e se compromete com a implantação do Planejamento Estratégico desenvolvido.

Na análise da situação atual da Fase I, encontramos ainda:

OPORTUNIDADES	
✓	acesso a mercado com forte potencial de rentabilidade (clientes BankBoston);
✓	mercado potencial ainda não explorado ou a ser explorado de maneira diferenciada.

Estas oportunidades foram plenamente contempladas no Planejamento Estratégico, na medida que ao definirmos o mercado-alvo da UEN Acquirer e decidirmos estrategicamente atingi-lo via diferenciação, aproveitamos o acesso existente no BankBoston Banco Múltiplo para explorarmos a abordagem dos nossos clientes de forma original, gerando vantagem competitiva sustentável.

AMEAÇAS	
✓	confusão na percepção dos clientes quanto a imagem e eficiência do BankBoston, causado pelo não posicionamento da empresa no negócio.

Esta ameaça consiste basicamente na incoerência entre as atitudes do grupo BankBoston e a UEN Acquirer. Ao definirmos, aplicarmos e divulgarmos o nosso novo Posicionamento Estratégico a todo o grupo BankBoston, aos fornecedores, aos concorrentes e, principalmente, a todos os nossos clientes atuais e potenciais, esta ameaça é neutralizada e a percepção dos clientes passa a atuar como uma oportunidade e não mais uma ameaça.

III. A CONTINUAÇÃO DO CICLO – MELHORIA CONTÍNUA

Em muitos casos, ao finalizar o Planejamento Estratégico e delinear os Planos de Ação, muitas empresas tendem a esquecer a estratégia e a continuidade dos ciclos de realimentação. A melhoria contínua fica esquecida e o mercado não pára para esperar.

Depois que a empresa constrói a posição desejada, deve ter o cuidado de mantê-la através de um desempenho e comunicação coerentes. Essa posição estratégica deve ser monitorada e ajustada ao longo do tempo, para enfrentar as mudanças das necessidades dos clientes e das estratégias dos concorrentes. Contudo, as mudanças não devem ser feitas abruptamente, pois podem confundir os clientes. Estas devem ser feitas gradualmente, a medida das mudanças do meio ambiente.

Geralmente, as empresas realizam a continuação do ciclo de maneira informal, sem um fórum específico que reúna os responsáveis da alta direção. Enfatizamos a necessidade da realização contínua do Planejamento Estratégico, com revisões a serem feitas em reuniões periódicas, além do acompanhamento da evolução da empresa no mercado e das tendências do negócio.

A verdade é que quanto maior a frequência destas reuniões, maior a proximidade da empresa com o cliente, maior a flexibilidade de adaptação às mudanças ambientais e maior a interação e a sinergia positiva entre as áreas da empresa. Consequentemente, melhor são os resultados.

“A estratégia não pode mais ser vista como um interessante exercício intelectual, a ser praticado nas raras ocasiões em que as coisas estão tranquilas. A estratégia é premente.”

Thomas F. Wallace

Bibliografia

BIBLIOGRAFIA

- PORTER, M.E. *Estratégia Competitiva*. Rio de Janeiro. Campus, 1992.
- PORTER, M.E. *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro. Campus, 1992.
- OLIVEIRA, D.P.R. *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. São Paulo. Atlas, 1994.
- ALBRECHT, K., BRADFORD, L.J. *Serviços com Qualidade: a vantagem competitiva*. São Paulo. Makron Books, 1992.
- SEMENIK, R., BAMOSSY, G.J. *Princípios de Marketing: uma perspectiva Global*. São Paulo. Makron Books, 1995.
- WALLACE, T.F. *A Estratégia Voltada para o Cliente: Customer Driven Strategy*. Rio de Janeiro. Campus, 1994.
- KOTLER, P. *Princípios de Marketing*. Rio de Janeiro. Prentice-Hall do Brasil Ltda, 1995.
- SLACK, N. *Vantagem Competitiva em Manufatura: atingindo competitividade nas operações industriais*. São Paulo. Atlas, 1993.
- GIANESI, I.G., CORREA, H.L. *Administração Estratégica de Serviços*. São Paulo. Atlas, 1994.
- ANSOFF, H.I., DECLERCK, R.P. & HAYES, R.L. *Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica*. São Paulo. Atlas, 1981.

- LARRECHÉ, JEAN CLAUDE *Vencendo com Serviços: para a melhor satisfação de clientes, colaboradores internos e acionistas*. São Paulo. MindQuest, 1997.
- USEEM, M. *Conquistando Vantagem Competitiva: gerenciando para a eficácia organizacional*. São Paulo. MindQuest, 1997.
- DOYLE, P. *Segmentação e Posicionamento para maior crescimento e lucro*. São Paulo. MindQuest, 1998.
- GODINHO, M. *Orientação Estratégica de uma Empresa Distribuidora de Bebidas*. São Paulo, 1998 (Trabalho de Formatura) – Departamento de Engenharia de Produção, Escola Politécnica, Universidade de São Paulo.

