

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**PROCESSO PARA A TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA:
UM ESTUDO DE CASO NA PARCERIA BANCO E VAREJISTA**

Helena França Fernandes Ludkiewicz

Orientador: Dr. Martinho Isnard Ribeiro de Almeida

São Paulo

2008

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Profa. Dra. Suely Vilela
Reitora da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Carlos Roberto Azzoni
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Isak Kruglianskas
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

HELENA FRANÇA FERNANDES LUDKIEWICZ

**PROCESSO PARA A TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA:
UM ESTUDO DE CASO NA PARCERIA BANCO E VAREJISTA**

Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Dr. Martinho Isnard Ribeiro de Almeida

SÃO PAULO

2008

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Ludkiewicz, Helena F. F.

Processo para a tomada de decisão estratégica : um estudo de caso na parceria banco e varejista / Helena F. F. Ludkiewicz. -- São Paulo, 2008.
127 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2008
Bibliografia.

1. Tomada de decisão 2. Varejo 3. Cartão de crédito I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade II. Título.

CDD – 658.403

DEDICATÓRIA

Aos meus avós, que sempre deram carinho e
demonstraram os valores da vida.
À minha família, que sempre me apoiou em
toda decisão tomada.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu Professor Orientador Martinho Isnard Ribeiro de Almeida, pela dedicação, paciência, incentivo e sacrifícios realizados durante a orientação deste trabalho.

Aos meus irmãos, que ajudaram com a correção ortográfica e fizeram silêncio nas noites mal dormidas.

Aos meus pais por transmitirem desde sempre a importância da educação.

A todos que me deram apoio e sustentação para concluir este Mestrado.

RESUMO

A crescente utilização de cartões de crédito, nas últimas décadas do século XX, exigiu adequação do varejo a esse novo meio de pagamento, promovendo uma mudança no relacionamento com seus clientes. Este trabalho analisa o processo de decisão estratégica entre duas organizações, banco e varejista, na implantação de uma operação de cartão de crédito de marca própria, com base em um estudo de multicaso, com enfoque qualitativo, que permitiu aprofundamento e detalhamento do processo decisório em duas empresas de porte similar do setor supermercadista da região sudeste do país: o Sonda Supermercados, em São Paulo e a Rede Prezunic, no Rio de Janeiro. A obtenção dos dados foi realizada através de entrevistas semi-estruturadas e da análise de documentos. Os resultados mostram que empresas, frente a um mesmo objetivo, tomam decisões de maneiras diferentes. Sendo assim, a decisão estratégica em implantar uma operação de cartão de crédito de marca própria deve ser tratada considerando-se o processo de decisão que melhor se adequa as características da organização e tomadores de decisão, para a garantia de um resultado satisfatório. Os resultados obtidos contribuem àquelas empresas que pretendem implantar uma operação de cartão de crédito de marca própria e auxiliar aos futuros interessados a conhecerem a importância e os impactos que essa decisão carrega.

ABSTRACT

The increase in use of credit cards, in recent decades of the twentieth century, demanded the adequacy of the retail sector in means of payment forms, promoting a change in the relationship with their customers. This study presents the strategic decision process between two organizations, in the banking and retail sectors, on the deployment of a private label credit card operation, based on two case studies on companies of similar size in the supermarket business in the southeast region of the country: Sonda, in Sao Paulo and Prezunic, in Rio de Janeiro. For obtaining the data, different techniques such as semi-structured interviews and the examination of documents were used. Results show that companies, facing the same goal, make decisions in different ways. Therefore, the strategic decision process to deploy a private label credit card operation should be dealt considered the characteristics of the organization and decision-makers, ensuring a satisfactory result. The purpose of this study is to guide future decision-making processes by presenting the importance and the impact that this decision carries.

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS	3
LISTA DE ILUSTRAÇÕES	4
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	5
I - DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	
1 INTRODUÇÃO	7
2 PROBLEMA DE PESQUISA	10
3 OBJETIVOS	11
3.1 Geral.....	11
3.2 Específicos	11
4 JUSTIFICATIVA.....	12
4.1 Importância do Tema	12
II - REFERENCIAL TEÓRICO	
1 DECISÃO E O CARTÃO DE CRÉDITO NO VAREJO.....	16
1.1 Modelo de Negócio Terceirizado.....	20
1.2 Tipos de Cartões	22
2 DECISÃO NO SÉCULO XX	24
3 EVOLUÇÃO DO PROCESSO DECISÓRIO	25
4 MODELOS DE DECISÃO.....	29
4.1 Modelo Racional.....	29
4.2 Modelo Comportamental	31
4.2.1 Racionalidade Limitada.....	32
4.3 Modelo Político.....	35
4.4 Modelo Incremental	36
5 PROCESSO DA TOMADA DE DECISÃO	37
6 FASES DO PROCESSO DA TOMADA DE DECISÃO.....	41
6.1 Identificação do Problema	41
6.2 Geração de Alternativas.....	42
6.3 Seleção das Alternativas	43
7 NÍVEL DE DECISÃO	44
8 TIPOS DE DECISÃO	47
9 TIPOS DE AMBIENTE.....	51
9.1 Heurísticas em Condições de Incerteza	52
10 O TOMADOR DE DECISÃO.....	54
11 TOMADA DE DECISÃO EM GRUPO.....	56
12 O FUTURO E QUALIDADE DA DECISÃO.....	58
III - METODOLOGIA E MÉTODOS DA PESQUISA	
1 METODOLOGIA	62
2 ESTUDO DE CASO	63

3 OBJETIVO DA PESQUISA.....	64
4 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA.....	65
5 SELEÇÃO DO SEGMENTO E EMPRESAS	66
6 INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	68
7 COLETA DE DADOS.....	69
7.1 Entrevistas.....	70
7.2 Análise Documental.....	71
8 ANÁLISE DOS DADOS.....	71
9 VALIDADE E CONFIABILIDADE DOS DADOS.....	72

IV - APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

1 SONDA SUPERMERCADOS	74
1.1 Descrição da Empresa.....	75
1.1.1 Contexto.....	76
1.2 Tomador de Decisão	79
1.3 Processo de Decisão.....	80
1.4 Resultados	85
2 PREZUNIC SUPERMERCADOS	90
2.1 Descrição da Empresa.....	90
2.1.1 Contexto.....	93
2.2 Tomador de Decisão	94
2.3 Processo de Decisão.....	95
2.4 Resultados	101

V - CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

1 CONCLUSÕES	103
2 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	115

REFERÊNCIAS.....	117
------------------	-----

APÊNDICE – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	124
---------------------------------------	-----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Serviços Oferecidos no Varejo	17
Tabela 2 - Serviços do Cartão de Crédito ao Cliente	18
Tabela 3 - Benefícios do Cartão de Crédito de Marca Própria ao Cliente	19
Tabela 4 - Modelos de Negócio	20
Tabela 5 - Quatro Níveis de Relacionamentos entre Varejista-Banco-Cliente	21
Tabela 6 - Responsabilidades entre Banco e Varejista no Modelo Terceirizado	21
Tabela 7 - Acesso à Compra Dentro e Fora do Varejista por Tipo de Cartão	23
Tabela 8 - Campos Teóricos.....	26
Tabela 9 - Fatores da Racionalidade Limitada.....	33
Tabela 10 - Homem Econômico vs. Homem Administrativo.....	33
Tabela 11 - Tipos de Racionalidade.....	34
Tabela 12 - Abordagens da Racionalidade.....	35
Tabela 13 - Elementos do Processo de Decisão.....	38
Tabela 14 - Decisão Operacional vs. Decisão Estratégica.....	46
Tabela 15 - Tipos de Problema e Níveis de Decisão.....	50
Tabela 16 - Condições de Tomada de Decisão	52
Tabela 17 - Evolução do Processo de Tomada de Decisão.....	54
Tabela 18 - Vantagens e Desvantagens da Tomada de Decisão em Grupo	57
Tabela 19 - Alcance das Decisões.....	60
Tabela 20 - Estratégias de Pesquisa	63
Tabela 21 - Dados do Setor Supermercadista	66
Tabela 22 - Maiores Grupos Supermercadistas do País e seus Parceiros	96

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 - Decisão de Parceria	24
Ilustração 2 - Cronologia da Tomada de Decisão	28
Ilustração 3 - Modelo Racional	30
Ilustração 4 - Modelo Comportamental	31
Ilustração 5 - Definição de Processo Decisório	37
Ilustração 6 - Tipos de Decisão	48
Ilustração 7 - Organograma do Sonda Supermercados	75
Ilustração 8 - Evolução de Contas Ativas <i>Private Label</i> do Sonda Supermercados.....	77
Ilustração 9 - Evolução de Contas com Uso <i>Private Label</i> do Sonda Supermercados.....	78
Ilustração 10 - Evolução de Faturamento <i>Private Label</i> do Sonda Supermercados	78
Ilustração 11 - Evolução de Contas Novas <i>Private Label</i> do Sonda Supermercados	79
Ilustração 12 - Evolução de Originação e % de Aprovação do Cartão Híbrido do Sonda Supermercados	87
Ilustração 13 - Evolução de Contas Ativas do Cartão Híbrido do Sonda Supermercados.....	88
Ilustração 14 - Evolução de Contas com Uso do Cartão Híbrido do Sonda Supermercados.....	88
Ilustração 15 - Evolução de Faturamento (x 1.000) do Cartão Híbrido do Sonda Supermercados.....	89
Ilustração 16 - Evolução de Faturamento (em milhões) dos Cartões <i>Private Label</i> e Híbrido do Sonda Supermercados	90
Ilustração 17 - Evolução do Faturamento em R\$ Bilhões.....	91
Ilustração 18 - Evolução no Número de Lojas	92
Ilustração 19 - Organograma da Rede Prezunic.....	93

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

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

ABRAS: Associação Brasileira de Supermercados

APAS: Associação Paulista de Supermercados

BACEN: Banco Central do Brasil

CEF: Caixa Econômica Federal

DIS – Decir e Idi Sonda

IPEA: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

PIB: Produto Interno Bruto

PDV: Ponto de Venda

POS: *Point of Sale*

RDC: Rainha, Dalas e Continente

CAPÍTULO I

DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

1 INTRODUÇÃO

As decisões estão presentes no dia-a-dia de todas as pessoas dentro de uma organização, acontecem em todos os níveis hierárquicos e variam em termos de sua importância (Simon, 1960). A maior parte delas refere-se a decisões repetitivas, onde uma vez definido o procedimento de tratamento, passa a ser tomada de forma padronizada a cada ocorrência (Almeida, 1992; Matheson; Matheson, 1998). Tais decisões fazem parte da rotina dos administradores e estão diretamente relacionadas à capacidade de analisar e resolver problemas em tempo hábil.

Diferentemente do tipo de decisão descrito acima surgem aquelas que ocorrem pontualmente e exigem um maior esforço de resolução devido a sua maior complexidade, justificada por tratar-se, na maioria dos casos, de uma situação inédita, onde não há um conjunto explícito e pré-determinado de respostas ordenadas. Muitas vezes, diz respeito a uma decisão importante em termos de ações a serem tomadas, dos recursos comprometidos ou das conseqüências geradas para toda a organização (Almeida, 1992; Matheson; Matheson, 1998).

Operacionais ou estratégicas, ao fazerem referência a algo que ainda não ocorreu, levanta-se uma questão importante na tomada de decisão: se o futuro é incerto, como garantir que a melhor decisão seja tomada no alcance do resultado almejado? Respostas diversas, tais como saber identificar o problema, organizar, discutir e avaliar as alternativas relevantes, indicar critérios de escolhas e dimensionar os efeitos futuros da decisão, entre outros, corroboram com a idéia de que a tomada de decisão é um processo de elevado grau de dificuldade.

O termo “tomada de decisão” é encontrado na literatura sob diversos aspectos como sinônimo de “administração” (Simon, 1960), sendo o ato de administrar um processo contínuo de

tomada de decisão, não limitado à escolha da alternativa, mas à reflexão, investigação e análise para alcançá-la. Por sua vez, bons administradores têm como atributo diferencial a sua capacidade de decidir.

Em um panorama onde o acelerado desenvolvimento tecnológico proporcionou a substituição parcial do uso de moedas e cédulas por pequenos cartões aceitos em estabelecimentos credenciados, o varejo foi levado, quase forçosamente, à adequação de suas lojas a esse meio de pagamento eletrônico, modificando o patamar de relacionamento com o cliente. Uma mudança, porém, não tem um fim em si mesma e traz uma ampla ramificação de novas possibilidades que devem ser avaliadas dentro do ambiente em que a organização se encontra.

Neste contexto, ao notar que a utilização dos cartões pela população brasileira é crescente e que o mercado de cartões ainda está longe de atingir o seu limite, o varejo enfrenta a tentação de participar do ganho que parece ser compartilhado exclusivamente entre emissores, credenciadores e bandeiras de cartões e expandir suas fronteiras de atuação através da implantação de uma operação de cartão de crédito de marca própria.

Se por um lado tal decisão pode significar a concessão de um novo serviço ao cliente, a eliminação da inadimplência do cheque pré-datado (meio de pagamento que permite estabelecimento de data futura para pagamento da parcela) e o acréscimo de uma nova maneira de geração de receita através de ganhos com tarifas do cartão de crédito de marca própria, a mesma também pode representar investimentos de divulgação do produto, concessão de benefícios exclusivos para os clientes do cartão e ampliação do escopo de trabalho de seus funcionários. Destarte, devido à importância da decisão é de se esperar que os varejistas tenham inúmeras perguntas para saber se o esforço adicional exigido realmente traz o benefício esperado.

Ante o exposto, este trabalho tem como objetivo a análise do processo para a definição de uma decisão estratégica, no âmbito da implantação de uma operação de cartão de crédito de marca própria. Assim, ao compreender como a tomada de decisão se realiza através do

mapeamento das etapas envolvidas é possível, não apenas a melhora do processo de forma contínua, como também a proposição de novas alternativas para a mesma.

Neste diapasão, foram estudadas duas diferentes organizações escolhidas em razão da sua alta representatividade nos mercados correspondentes, bem como por contemplarem características distintas, pela decisão ter sido tomada recentemente e principalmente, por serem consideradas pelo banco parceiro como casos de sucesso, ou seja, por estarem aptas à descrição, possibilitando que suas experiências sejam utilizadas como insumo na condução de processos de decisão similares por outras empresas.

No capítulo II são revisitadas as principais teorias sobre o processo decisório, contribuindo para a reflexão entre quais os processos existentes que melhor se adequam a decisão de implantação de uma operação de cartão de crédito de marca própria. Em seguida, são introduzidos os conceitos de decisão e processo decisório, descritas as fases existentes no processo decisório e apresentados os elementos mais importantes que envolvem a tomada de decisão.

O capítulo III explica de maneira minuciosa as etapas desenvolvidas na condução deste trabalho de pesquisa. É através da análise das características dos vários tipos de pesquisas existentes que se determina a aplicabilidade do estudo de caso como estratégia para estudar o processo decisório de implantação de uma operação de cartão de crédito de marca própria.

Por fim, a análise dos resultados, concomitantemente a sua interpretação, é apresentada em quatro seções no capítulo IV, quais sejam: caracterização da empresa e contextualização do momento em que a decisão foi tomada; descrição dos tomadores de decisão; estudo do processo decisório; análise ambiental e resultados da decisão. As conclusões e recomendações que unem teoria à prática encontram-se no capítulo V.

2 PROBLEMA DE PESQUISA

De acordo com Almeida (2001) as decisões estratégicas almejam principalmente a eficácia ao aproveitar uma mudança de ambiente, em que a organização tem pouca influência. Ao dar direcionamento à entidade na presença de oportunidades e ameaças, através da orientação de programas e projetos, as decisões estratégicas são de longo prazo e por isso devem ser tomadas por um grupo de pessoas.

Cunha (1996) afirma que é justamente por competir em um ambiente com mudanças tão rápidas, que os varejistas devem dar maior ênfase ao pensamento estratégico. Ao tomar decisões visando exclusivamente o curto prazo, o varejista se deixa levar pelas oscilações sazonais presentes no setor.

Não obstante, não foi pela complexidade ou atualidade da inovação, mas por possibilitar o acesso às compras para uma população financeiramente excluída que a abertura para novos meios de pagamento é considerada pelos varejistas uma das mudanças ambientais de âmbito tecnológico de maior impacto no setor. O cartão de crédito não é apenas um meio de pagamento alternativo, mas uma fonte de crédito ao consumo, pois libera o parcelamento do valor do bem adquirido ao longo do tempo.

A existência de um produto com as características acima descritas não significa, porém, que os consumidores interessados têm acesso a ele. Sendo assim, a capilaridade encontrada no setor do varejo, em possuir lojas espalhadas nos lugares mais longínquos, faz dele uma imensa plataforma de distribuição de cartões de crédito. Um varejista atento às mudanças ambientais percebe a possibilidade de tornar-se um relevante canal de crédito voltado a seu próprio negócio, incentivando às compras no seu estabelecimento.

A motivação do problema desta pesquisa é a constatação de que uma decisão desse porte deve ser cuidadosamente avaliada. Uma das características da tomada de decisão seria o

reconhecimento das expectativas, o alinhamento das responsabilidades, a avaliação da extensão e a complexidade da mudança.

Nestes termos, a pesquisa visa responder o seguinte questionamento: como é conduzido o processo decisório que define a parceria entre banco e organização no setor de varejo para a implantação de uma operação de cartão de crédito de marca própria?

3 OBJETIVOS

O cumprimento e desenvolvimento dos objetivos abaixo colacionados é pré-requisito para que se possa responder a pergunta problema do presente trabalho.

3.1 Geral

O objetivo geral do trabalho em foco é analisar o processo de decisão estratégica entre duas organizações, banco e varejista, na implantação de uma operação de cartão de crédito de marca própria, visando agregar um número considerável de informações que poderão auxiliar aos futuros interessados a conhecerem a importância e os impactos que essa decisão carrega e ajudar na condução de novos processos.

3.2 Específicos

Noutro turno, os objetivos específicos do trabalho em tela são:

- Apresentar o contexto existente para a tomada de decisão nas empresas estudadas;
- Identificar o papel e influência do tomador de decisão;

- Descrever as fases presentes na tomada de decisão em questão;
- Analisar os resultados da decisão tomada.

4 JUSTIFICATIVA

A dimensão do setor do varejo e a crescente importância dos novos meios de pagamento nas transações comerciais são os dois principais pontos que justificam a realização desta pesquisa.

4.1 Importância do Tema

Em um mercado cada vez mais competitivo, varejistas sentem a necessidade de ampliar seu universo de clientes. No ano de 2005, A GOL Transportes Aéreos lançou um cartão de marca própria que permite ao passageiro parcelar sua passagem aérea em até 36 meses. Até setembro de 2007, dos 17 milhões de clientes da empresa, cerca de 1 milhão de passagens foram adquiridas através do cartão de marca própria. Nesse mesmo ano, as Casas Bahia atingiram 3,6 milhões de cartões em circulação, em apenas dois anos de operação, sendo emitidos em média 10.000 plásticos por dia. Outro exemplo é a rede de supermercados Carrefour, que fechou o segundo trimestre de 2007 com 7,1 milhões de cartões próprios (França, 2007).

A rede de lojas de roupa C&A, no ano de 2002, já era líder de mercado com 11 milhões de cartões na praça (Rocha; Bautzer, 2002). No entanto, apenas 1 milhão desses cartões possuíam as bandeiras Visa e MasterCard, confirmando o espaço existente para o crescimento dentro do segmento de cartão *co-branded* – cartão bandeirado que possibilita a compra em qualquer estabelecimento credenciado a bandeira do cartão e não somente na rede varejista em que o cartão foi emitido. Neste mesma linha de raciocínio, impende registrar que ao verificar que o

Bradesco e o Banco do Brasil, juntos, tinham em 2002, 9,5 milhões de cartões (Rocha ; Bautzer, 2002), ou seja, 1,5 milhões a menos do que a C&A, percebe-se a importância do setor de varejo no mercado de cartões.

Outrossim, de acordo com o relatório “Indicadores do Mercado de Meios Eletrônicos de Pagamento” da Credicard (2008), o mercado de meios eletrônicos de pagamento movimentou no ano de 2006, US\$ 4,1 trilhões através de 1,6 bilhões de cartões de crédito em todo o mundo. A marca de 2,1 bilhões de operações realizadas no Brasil o posicionou entre os países que mais utilizam cartões de crédito, representando 5% do total de transações mundiais. Em 2002, o Brasil representava 2,7%. A primeira posição, ocupada pelos Estados Unidos com 19,6 bilhões de transações, demonstra que ainda existe um longo caminho a ser percorrido pelo Brasil.

Em 2006, segundo o Diagnóstico do Sistema de Pagamentos de Varejo do Brasil realizado pelo BACEN, Banco Central do Brasil, o dinheiro eletrônico ultrapassou o papel em número de transações com 1,7 bilhões de operações contra 1,6 bilhões de cheques compensados (BACEN, 2007). Isto porque, as transações realizadas com cheque ou papel-moeda envolvem custos associados à produção, ao transporte e ao processamento físico dos documentos. Já os pagamentos eletrônicos são transacionados por intermédio de instrumentos eletrônicos (BACEN, 2005).

Dados disponibilizados mensalmente pela Associação Brasileira das Empresas de Cartões e Serviços (ABECS), apontam que em junho de 2008 haviam 466 milhões de cartões (crédito, débito e loja, cuja aceitação é limitada à rede de lojas do varejista) em circulação no país, responsáveis por uma média de R\$ 29,4 bilhões de faturamento por mês. Apesar do número de cartões de crédito representar apenas 21% desse total, sua contribuição no volume transacionado e no faturamento médio mensal em 2008 foi de 47% e 59%, respectivamente (ABECS, 2008).

Seguindo essa tendência mundial, o número de cartões no Brasil, incluindo cartões de crédito, débito e loja, cresceu entre os anos de 2000 a 2005 a uma taxa contínua de 14%, atingindo um índice de penetração nas compras de 25%. Para o mesmo indicador e período, o cheque passou de 56% para 28% do total de transações. Longe de atingir seu amadurecimento,

em países como a Coréia do Sul e o Canadá, o mercado de cartões ultrapassa 50% de penetração. Noutra senda, estima-se que no Brasil a média de cartões por habitante seja de 2,4, o que posiciona o indicador a 117% abaixo da média mundial, atribuindo-lhe um número de 4,2 em 2010, se mantido o crescimento consistente dos últimos anos (Policard, 2007).

O cartão de crédito, modalidade de crédito e de pagamento eletrônico, é apontado como uma forma de inclusão para a população de baixa renda excluída do sistema bancário nacional. No ano de 2005 haviam 166 milhões de cartões de crédito e loja contra 95 milhões de contas correntes, concedendo o acesso aos serviços bancários de previdência, capitalização, fundo, seguro e a compra de bens a prazo. Segundo o IPEA, (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2007), o volume de crédito no país em relação ao PIB, Produto Interno Bruto, – que engloba o conjunto de bens e serviços produzidos no país – ainda está baixo ao representar aproximadamente 40%, enquanto na Europa, Japão e Estados Unidos ultrapassa 100%.

O País também registrou um aumento no número de estabelecimentos que aceitam cartões de débito ou crédito, passando de 315 mil estabelecimentos em 2000, para mais de 1 milhão em 2005, devido à redução de custo em 50% dos terminais eletrônicos. Tal movimento tem como consequência acelerar a utilização de cartões de débito e crédito pela população. Denominados POS, *Point of Sale*, os terminais eletrônicos são utilizados para solicitar autorização e registrar operações efetuadas com cartões de crédito e débito (Policard, 2007).

O mercado de cartões, no entanto, não é composto apenas por grandes números de empresas. A maior participação da população de baixa renda expande as operações de cartão de crédito nos quatro cantos do país através de novos segmentos e nichos do varejo, como por exemplo, o segmento supermercadista regionalizado. Em março de 2007, a rede de supermercados Nordeste, com seis lojas na cidade de Natal, lançou o cartão de crédito híbrido SuperCard Nordeste Premium atrelado a bandeira MasterCard. Um ano depois, a rede já possuía 80 mil cartões, dos quais 48 mil eram ativos (Nordeste, 2008).

Da avaliação ambiental, percebe-se que embora o Brasil disponha de uma demanda por crédito e condições sócio-econômicas que apontem para a necessidade da oferta deste serviço,

essa demanda não é suprida através das linhas tradicionais de financiamento bancárias. O varejo, por sua vez, é o setor que concentra a maior rede de interface com a população não assistida e necessita de uma injeção de crédito constante na economia para fazer girar suas vendas. Neste cenário, a parceria entre banco e varejista através da implantação de uma operação de crédito de marca própria é a oportunidade para diminuir este desequilíbrio.

CAPÍTULO II

REFERÊNCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta os principais conceitos teóricos necessários para o desenvolvimento deste trabalho, contribuindo para a reflexão entre os processos existentes que melhor se adequam a decisão de implantação de uma operação de cartão de crédito de marca própria. São aqui introduzidos os conceitos de decisão e processo decisório, são descritas as fases existentes no processo decisório e apresentados os elementos que envolvem a tomada de decisão. Em linhas gerais, o estudo do processo decisório se justifica na crença de que os passos que levam à tomada de uma decisão, se compreendidos, ordenados e conduzidos de uma forma lógica, resultam em uma decisão mais assertiva.

1 DECISÃO E O CARTÃO DE CRÉDITO NO VAREJO

Zaccarelli (2006) afirma que "[...] uma situação só é considerada insatisfatória quando acreditamos na viabilidade de um futuro desejado melhor.". Ao inverter a frase da seguinte maneira: "quando acreditamos na viabilidade de um futuro desejado, nos tornamos insatisfeitos", compreendemos que a insatisfação serve como fator motivador para o empreendimento de uma mudança, se vislumbrarmos outros caminhos a serem percorridos. A identificação de um problema, que a princípio parece ter que ser resolvido, ocorre através da definição da diferença entre uma situação já existente e uma situação desejada (Pounds, 1969).

A atividade de varejo surgiu com o propósito de ser um canal facilitador na necessidade de troca entre o produtor e o consumidor. Ao levar o que é produzido pelos produtores até os consumidores que desejam o produto, o varejo deve adicionar valor no processo para se diferenciar, assim como demonstram Levy e Weitz (1995, p. 9):

“A atividade de varejo é o conjunto de operações de negócios que adiciona valor a produtos e serviços vendidos para consumidores para seu uso pessoal ou familiar. Frequentemente, imagina-se que a atividade de varejo se resume na venda de produtos nas lojas. Mas a atividade varejista também envolve a venda de serviços: a hospedagem noturna em um hotel, um exame médico, um corte de cabelo, locação de fitas de vídeo, ou um serviço de tele-entrega de pizzas.”

No mercado varejista, parte-se de uma situação inicial existente onde consumidores demandam cada vez mais serviços e soluções que ofereçam qualidade, conveniência e valor pelo dinheiro (Reber, 1999) e vislumbra-se uma situação desejada onde diferentes serviços e soluções são oferecidos, atendendo desta forma, a demanda dos consumidores. Sendo assim, o desafio não é somente oferecer o serviço, mas aquilo que o consumidor considera relevante.

No mesmo sentido, Santos e Pereira (2002, p. 8) entendem que:

“Vantagens competitivas possíveis de serem obtidas parecem estar cada vez mais centradas na eficiência da estrutura de custos, na qualidade, no atendimento e nos serviços oferecidos do que no sortimento de produtos e preços, que tendem a ser muito parecidos. Evidencia-se a necessidade de ações voltadas à melhoria dos serviços e do atendimento prestados, que podem significar muito para o consumidor em termos de percepção da qualidade e do valor atribuído à relação custo/benefício da compra.”

Neste jaez, a Tabela 1 demonstra os possíveis serviços oferecidos no varejo que podem agregar valor, sendo estes próprios ou periféricos ao negócio:

Tabela 1 - Serviços Oferecidos no Varejo

Serviços Próprios ao Negócio	Serviços Periféricos ao Negócio
Estacionamento	Impressão de fotos digitais
Limpeza e organização da loja	Acesso à internet
Folhetos de ofertas e promoções	Alimentação
Tempo de entrega em domicílio	Academia
Horários especiais de funcionamento	Cartão de Crédito de Marca Própria

Fonte: Adaptado de Santos e Pereira (2002).

Dentre as possibilidades de oferta de serviços apontadas na tabela acima, cabe ao varejista a análise detalhada de cada uma delas. Neste trabalho será estudada a oferta de um tipo específico de serviço financeiro, ou seja, a utilização do cartão de crédito de marca própria como meio para automatizar as transações de compra entre varejista e o consumidor final.

Existe uma série de serviços próprios do produto “cartão de crédito” que deriva da implantação de uma operação de cartão de crédito de marca própria conforme mostra a tabela 2 a seguir. Entrementes, vale salientar, antes de mais nada, que nem todo serviço é visto pelo consumidor como real diferencial. O pagamento de contas no supermercado, por exemplo, torna-se interessante apenas se for mais fácil efetuá-lo naquele estabelecimento do que quando realizado em uma agência bancária.

Tabela 2 - Serviços do Cartão de Crédito ao Cliente

Serviço	Descrição do Serviço ao Cliente
Crédito pré-aprovado	Concessão de crédito pré-aprovado para financiamento do pagamento de um produto ou serviço.
Recomposição de crédito	Recomposição automática do crédito a cada parcela paga, tornando-se apto a novo financiamento.
Parcelamento	Parcelamento do pagamento através de parcelas mensais, com ou sem juros.
Pagamento de conta	Pagamento de conta de consumo nos terminais de compra do varejista.
Saque	Saque de um percentual do limite de crédito em dinheiro nos terminais bancários.
Cartão adicional	Aquisição de cartão de crédito adicional para realização de compras.
Seguro perda e roubo	Garantia de recebimento de quantia pré-acordada em caso de perda ou roubo do cartão.

Fonte: Adaptado de Alves e Menezes (2008).

Os serviços próprios do produto “cartão de crédito” estão presentes em todos os cartões de crédito do mercado, sendo necessária a especificação dos benefícios ao cliente que podem acompanhar o cartão de crédito de marca própria. A idéia central é de que o cliente portador de um cartão de crédito de marca própria passe a ser tratado como um cliente preferencial nas lojas do varejista, tal como se depreenda da Tabela 3, senão vejamos:

Tabela 3 - Benefícios do Cartão de Crédito de Marca Própria ao Cliente

Benefício	Descrição do Benefício ao Cliente
Desconto	Recebimento de desconto em produtos selecionados.
Promoção	Participação em promoções.
Sorteio	Maior número de cupons nos sorteios realizados.
Parcelamento	Melhores opções de parcelamento, ou seja, aumento no prazo ou redução na taxa de juros.
Brindes	Aquisição de brindes.
Associação	Adesão a entidades associadas ao varejista.
Caixas preferenciais	Pagamento das compras em caixas identificados.

Fonte: Adaptado de Alves e Menezes (2008).

Posto isto, cumpre vincar que uma decisão só é tomada quando existe mais de uma alternativa de escolha. Se não há possibilidade, a sustentação da escolha original é desnecessária, porque ela é o único e irrevogável caminho a seguir. Weber (1997) discorre que é por causa da incerteza que se faz necessário tomar decisões. Se não houvesse a incerteza, não haveria a necessidade da decisão porque seríamos oniscientes e sempre saberíamos qual curso de ação tomar e exatamente quando, onde, por que e como tomá-la.

Neste cenário, uma vez identificado o desejo ou a necessidade pelo lançamento e manutenção de uma operação de cartão de crédito de marca própria, é preciso escolher o modelo de negócio. A incerteza existente, anteriormente citada por Weber, decorre do reconhecimento dos prós e contras que cada opção representa, ou seja, entre os custos e benefícios encontrados em cada um dos modelos. Para exemplificar, os modelos de negócio, eis a tabela a seguir:

Tabela 4 - Modelos de Negócio

Modelo	Descrição do Modelo
<i>In-house</i> (em casa)	Varejista atua na concessão do crédito e possui total autonomia das decisões, podendo, por exemplo, assumir posturas mais agressivas do ponto de vista de crédito para estimular suas vendas.
Terceirizado	Parceria entre varejista e banco, onde a concessão de crédito é responsabilidade do banco. Varejista perde autonomia na concessão do crédito.
<i>Joint-venture</i> (aliança entre duas empresas)	Criação de um novo negócio entre varejista e banco, onde a gestão e resultados (todos os custos, despesas e lucros relativos ao cartão) são compartilhados.

Fonte: Adaptado de Alves e Menezes (2007).

Como os modelos *in-house* e *joint-venture* são utilizados apenas por grandes varejistas devido à estrutura administrativa e tecnológica necessária e ao risco de crédito associado ao negócio, aqui será estudada a decisão pelo modelo terceirizado.

Desta forma, compreende-se que para agregar valor aos serviços prestados, o varejista procurará um modelo de negócio terceirizado que irá trazer benefícios aos seus clientes diante da incerteza e da busca de alcançar a sua satisfação plena.

1.1 Modelo de Negócio Terceirizado

Segundo Colgate e Alexander (1998, *apud* Paixão, 2003), dependendo da extensão dos serviços financeiros oferecidos, quatro diferentes níveis de relacionamento entre varejista, banco e cliente podem ser desenhados, conforme mostra a Tabela 5 a seguir:

Tabela 5 - Quatro Níveis de Relacionamentos entre Varejista-Banco-Cliente

Nível de Relacionamento	Tipo de Serviços Financeiros	Exemplos
1. Interface tradicional banco-varejista	Uso de cheque ou cartão de débito para a compra de bens no varejo.	A maior parte dos bancos e varejistas.
2. Correspondentes Bancários	Uso das instalações do varejista para oferecer serviços em nome do banco.	CEF, Caixa Econômica Federal e casas lotéricas, Itaú e Pão de Açúcar, Bradesco e Correios.
3. Cartões de loja emitidos por banco ou varejista	Crédito oferecido através de cartões de loja (<i>private label</i>). Os cartões podem ser emitidos pelo banco ou varejista.	Pernambucanas, C&A, Marisa, Riachuelo, Renner, Carrefour, Drogão e outras farmácias.
4. Bancos de varejistas	Outros serviços bancários além de cartões, como empréstimos, seguros e aposentadorias.	Elektra no México, C&A no Brasil, ICA Ahold na Suécia, Ukrop's Supermarkets nos EUA, Sainsbury, Marks & Spencer e Tesco no Reino Unido.

Fonte: Adaptado de Colgate; Alexander (1998, *apud* Paixão 2003).

O modelo de negócio terceirizado encontra-se no terceiro nível de relacionamento, quando verifica-se uma mudança de patamar de relacionamento entre varejista, banco e cliente através da implantação de uma operação de cartão de crédito de marca própria. Tal parceria será compreendida neste trabalho como um acordo entre varejista e banco em que se estabelecem responsabilidades por ambas as partes da forma como se denota da Tabela 6:

Tabela 6 - Responsabilidades entre Banco e Varejista no Modelo Terceirizado

Organização	Responsabilidade	Descrição da Responsabilidade
Banco	Concessão do Crédito	Análise de processamento das propostas.
	Emissão do Cartão	Confecção e entrega do cartão ao cliente.
	Gestão do Risco	Serviço de atendimento ao cliente e cobrança dos clientes inadimplentes.
	Gestão do Produto	Estabelecimento das funcionalidades do cartão.
Varejista	Aquisição de Clientes	Abordagem, explicação e preenchimento da proposta do cliente.

Fonte: Adaptação de Alves e Menezes (2007).

Concluindo-se, o modelo de negócio terceirizado está num terceiro nível de relacionamento, porquanto possibilita a divisão de responsabilidades entre banco e varejista e, ao

mesmo tempo oferece um benefício ao cliente que poderá obter crédito junto ao estabelecimento varejista de sua escolha.

1.2 Tipos de Cartões

Na criação de estratégias que promovam a lealdade têm destaque os cartões de fidelidade. Das vantagens conseguidas para a organização, através da implantação de uma operação de um cartão de fidelidade, destacam-se as seguintes: a identificação dos clientes, já que existe uma maior disposição no fornecimento de informações; a criação de promoções dirigidas; a presença de fonte interna rápida e fácil de pesquisa de mercado; a possibilidade de um atendimento personalizado; a manutenção de uma clientela cativa, regularmente presente nos pontos de venda, conhecidos como PDVs.

Ter um cartão de fidelidade representa para o cliente a oportunidade de pertencer a um grupo. Isso significa: ter um cartão de sócio; receber boletins informativos; ser tratado pelo nome; ter um fácil canal de acesso à empresa; ter benefícios, informações e privilégios especiais. Contudo, isso não significa: ter crédito para consumo. Atualmente, existem diferentes tipos de cartões de marca própria que fornecem crédito: loja, *co-branded* e híbrido.

O cartão de loja, também chamado de “*private label*” que em português significa “marca própria”, oferece para o cliente, além dos benefícios de um cartão de fidelidade, o parcelamento das compras, podendo ser utilizado apenas na rede de atendimento que corresponde a sua marca. O cartão *co-branded*, emitido com a marca do varejista, do banco e da bandeira vai além dos limites do estabelecimento comercial do varejista, sendo permitida sua utilização em qualquer outro ponto comercial credenciado.

O cartão de crédito híbrido é a última novidade no mercado ao apartar os limites de utilização dentro e fora do estabelecimento do varejista, garantindo que parte do crédito concedido esteja atrelada aos gastos dentro do varejista e forçando um consumo direcionado. Esse produto visa o equilíbrio entre o cartão de compra *private label*, que só possibilita a compra

dentro do varejista e o cartão *co-branded*, que dá acesso à compra fora do varejista, mas não aparta os limites.

Vale ressaltar, contudo, que para o cliente, os cartões *co-branded* e híbrido funcionam como um cartão bandeirado tradicional ao ampliar os lugares onde se pode utilizar o cartão, já que possibilita a compra em qualquer estabelecimento credenciado à bandeira do cartão e não somente na rede varejista em que o cartão foi emitido:

Tabela 7 - Acesso à Compra Dentro e Fora do Varejista por Tipo de Cartão

Tipo de Cartão	Compra Dentro	Compra Fora
<i>Private Label</i>	Sim	Não
<i>Co-branded</i>	Sim	Sim
Híbrido	Sim	Sim

A vantagem para o varejista em oferecer um produto bandeirado a sua base de clientes não se encontra apenas na disponibilização de um serviço com maior valor agregado, ao mostrar para o cliente que ele entende as suas necessidades, permitindo que o cartão seja utilizado para outras finalidades, mas a possibilidade do varejista ficar com parte do ganho financeiro que, com o uso de cartões normais, é transferido integralmente para as instituições financeiras.

Além da receita conseguida através de um percentual das taxas retidas pelo banco, cobradas dos clientes em cada utilização, varejistas que possuem o cartão de marca própria, em projeção realizada pela Consultoria Partner no ano de 2007, conseguem em média, uma receita de 5% sobre o faturamento com a venda de serviços e produtos adicionais, como seguros e títulos de capitalização. Além disso, o estudo mostra que 4% sobre a receita podem ser conseguidos com tarifas e 10% com receitas financeiras (Partner, 2008).

Para esta pesquisa, cartão de crédito de marca própria será definido como um meio de pagamento com a marca do varejista que possibilita o financiamento na aquisição de bens ou serviços de parte de seu limite dentro do estabelecimento do varejista e do restante do limite em qualquer estabelecimento credenciado à bandeira dentro do território nacional, ou seja, um cartão híbrido, ou seja, uma inovação vantajosa para o mercado creditício.

2 DECISÃO NO SÉCULO XX

A expressão “tomada de decisão” foi utilizada pela primeira vez no mundo dos negócios por Chester Barnard em meados do século XX, substituindo descrições mais limitadas como “alocação de recursos” e “definição de políticas” (Buchanan e Connell, 2006). Tais termos remontavam para algo interminável, diferente de “tomada de decisão” que denota o início e o fim de uma ação. Assim, será visto que o prazo para a tomada de decisão de implantação de uma operação de cartão de crédito de marca própria no modelo terceirizado, incluindo todas as fases do processo, por tratar-se de uma decisão estratégica, pode levar de alguns meses ou até mesmo ultrapassar um ano.

Em 1992, Nutt atribui a decisão como o resultado de seleção de uma alternativa para a ação (Nutt, 1992). Assim como ele, Simon (1955) atenta-se ao fato de que ao escolher uma alternativa e seguir determinado curso de ação, o indivíduo automaticamente abandona outros. Mintzberg *et al* (1976) acreditam que a decisão é um comprometimento para a ação (usualmente comprometimento de recursos).

A ilustração a seguir mostra a decisão que será trabalhada nesta pesquisa:

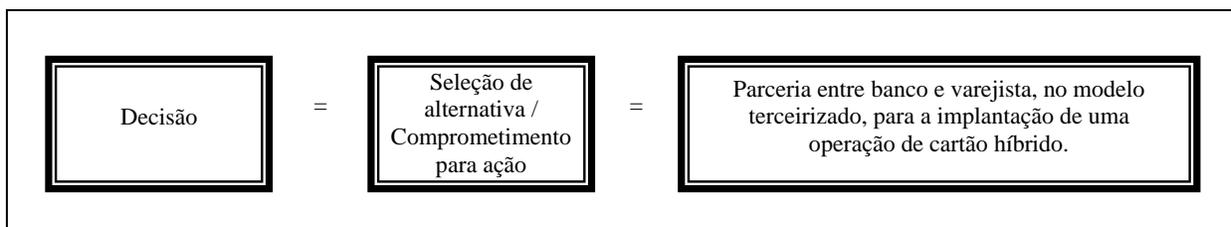


Ilustração 1 - Decisão de Parceria

Langley *et al* (1995) confirmam que a decisão não pode estar dissociada da emoção, imaginação e experiência anterior que o tomador de decisão é sujeito. O aprendizado com experiências do passado em decisões estratégicas é fundamental na escolha do banco parceiro.

Harrison (2000) também menciona que a decisão é o resultado de um processo para definir uma ação que seja a mais provável para se concretizar um objetivo desejado. A parceria entre banco e varejista não é uma decisão tomada no susto frente à surpresa de uma determinada ocorrência, mas resultado de um processo originado a partir do acompanhamento da situação vigente.

Langley *et al* (1995) também adicionam que muitas decisões não conseguem ser facilmente traçadas de volta, implicando em uma escolha distinta e identificável; assim como Edwards & Fasolo (2001) que vêem a decisão como uma escolha que possui conseqüências relevantes. A decisão de parceria entre banco e varejista deve ser considerada de extrema importância devido a sua irreversibilidade no curto prazo, verificada na vigência dos contratos e cláusulas de quebra de contrato; ao aumento de exposição da marca do varejista, através da possibilidade de utilização do cartão de marca própria fora do estabelecimento do varejista; ao ganho financeiro, representado pelo pagamento para utilização da base de clientes; e ao impacto na organização como um todo, devido à mudança de escopo no trabalho dos funcionários de base.

Percebe-se então, nesta introdução, que uma decisão se sustenta inicialmente a partir de dois elementos discutidos neste trabalho:

- Necessidade de criação de um processo estruturado para a tomada da decisão;
- Responsabilidade, compromisso e influência direta do tomador da decisão.

Ao acompanhar a história do homem, compreende-se que a tomada de decisão está tão intimamente ligada à natureza humana que muitas vezes, não nos damos conta de sua importância e abrangência. Para maior compreensão da importância do processo decisório o próximo tópico traz uma ligeira análise da sua evolução.

3 EVOLUÇÃO DO PROCESSO DECISÓRIO

A busca do homem por meios que lhe dessem suporte na tomada de decisão remonta desde as civilizações antigas através dos oráculos. Além de apontar para alternativas antes não contempladas pelo decisor, a consulta a qualquer tipo de oráculo, exime o decisor do resultado da decisão. Neste contexto, tanto o sucesso quanto o fracasso na decisão era atribuído como fruto das vontades divinas (Bispo e Cazarini, 1998). Hoje, tal cenário não se verifica conforme esclarecem Koontz, O'Donnell e Weihrich (1986) ao definir que o decisor é a pessoa que será considerada culpada se a decisão não conduzir para o resultado esperado.

Ao longo do tempo, não só as civilizações evoluíram tornando-se cada vez mais elaboradas, mas a nossa forma de tomar decisões transformou-se em um processo bem mais estruturado, devido, principalmente, ao crescente conhecimento dos problemas e ao desenvolvimento de novas técnicas administrativas que melhor lidam com condições de risco e incerteza. Contudo, a vasta contribuição de autores no estudo da tomada de decisão não foi somente encontrada no ramo da administração, mas também é encontrada em todas as disciplinas do saber, tais como a matemática, a sociologia, a psicologia, a economia e as ciências políticas (Buchanan e Connell, 2006).

Desta feita, como foi desenvolvida por pesquisadores de diversas áreas do conhecimento (Pettigrew, 1973), a história do processo decisório não progrediu em um único caminho, podendo ser dividido em dois grandes campos teóricos conforme se verifica da Tabela 8:

Tabela 8 - Campos Teóricos

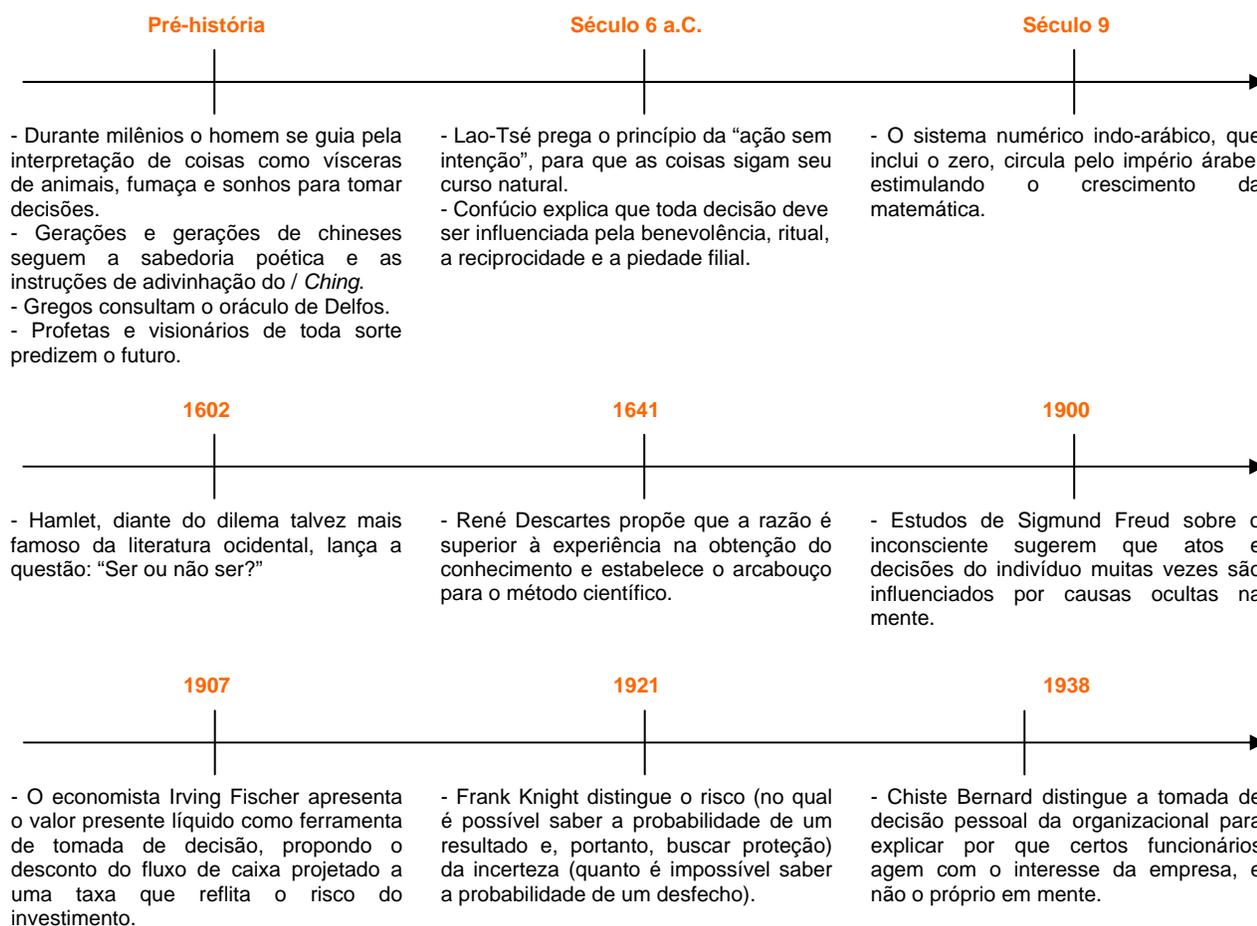
Teoria	Descrição
Normativa (ou prescritiva)	Busca a maneira correta para a tomada de decisão ao estruturar passos a serem seguidos na análise e resolução dos problemas.
Descritiva	Descreve como o tomador de decisão se comporta no processo de decisão real ao avaliar as dificuldades e vieses encontrados.

Fonte: Adaptado de Bazerman (1994).

Delimitando-se o objeto de estudo, insta registrar que este trabalho está voltado para a descrição da tomada de uma decisão em situação real, sem a prescrição de um modelo adequado para a tomada de decisão ótima. Isso deve-se ao fato de que no modelo normativo, a criação de

métodos para se chegar a uma decisão racional, não compreende qual o comportamento real dos indivíduos, mas sim qual deveria ser este comportamento. O objetivo deste trabalho é outro, isto é, aprofundar-se no processo de decisão utilizado efetivamente pelos executivos que decidem pela implantação de uma operação de cartão de crédito de marca própria, de forma a aprimorá-lo.

Para finalizar esta análise evolucionária, a seguir encontra-se uma adaptação da cronologia apresentada em “Uma Breve História da Tomada de Decisão” de Buchanan e Connell (2006) que traz uma pequena amostra de indivíduos, fatos, pesquisas e pensamentos, que contribuíram para a noção que hoje temos do processo decisório.



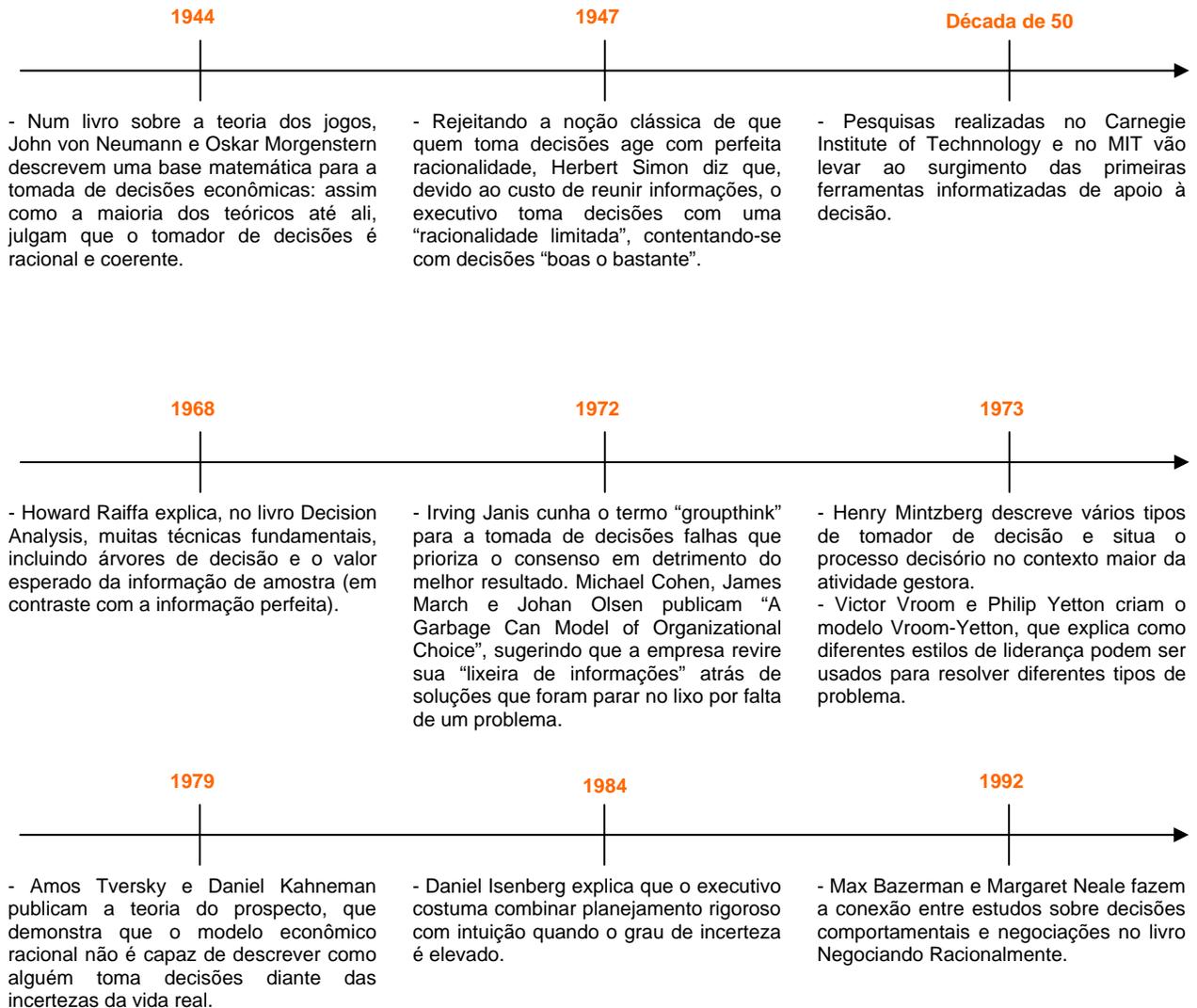


Ilustração 2 - Cronologia da Tomada de Decisão

Fonte: Adaptado de Buchanan e Connell (2006).

Aspectos como a distinção entre: risco e incerteza; homem econômico e organizacional; decisão pessoal e organizacional; decisão individual e em grupo, mencionados na ilustração acima, são apresentados ao longo deste trabalho.

4 MODELOS DE DECISÃO

A criação de um modelo de decisão tem por objetivo a transformação de um processo em algo prescritivo, que pode ser aplicado em toda e qualquer situação, e em qualquer organização. Os diferentes modelos desenvolvidos para explicar o processo de tomada de decisão variam substantivamente e não há limite para o número de modelos que possam ser elaborados (Harrison, 1975). Neste trabalho serão apresentados os modelos que melhor se enquadram ao presente estudo.

4.1 Modelo Racional

O modelo racional de decisão, representado pelas abordagens da análise de decisões de Raiffa (1977) e pela teoria da utilidade esperada de Von Neumann e Morgenstern (1944), se baseia na premissa da existência de uma decisão ótima e na possibilidade de encontrá-la. Por este modelo, a seqüência de etapas para a obtenção da decisão ótima seria:

- Seleciona-se toda informação necessária para o processo decisório;
- Enumeram-se todas as possíveis alternativas e estimam-se as probabilidades de que essas conseqüências venham a ocorrer;
- Classificam-se todas as alternativas conforme conseqüência e importância;
- Seleciona-se a decisão ótima.

Keeney e Raiffa (1976 p. 31) entendem de uma forma semelhante:

“O tomador de decisão é chamado não apenas para classificar as conseqüências, na ponta da árvore, mas também para avaliar os pontos fortes das suas preferências e suas atitudes em relação ao risco em termos da função de utilidade definida sobre essas conseqüências.”¹

¹ Tradução livre da autora do original em inglês: “The decision maker is called on not to rank the consequences, at the tip of the tree but also to evaluate the strengths of his preferences and his attitudes towards risk in terms of a utility function defined on these consequences”.

Rotulado de “análise de decisão”² por Keeney e Raiffa (1976), o modelo racional é agrupado pelas teorias normativas econômico-matemáticas, onde o tomador de decisão é racional e coerente. Seu principal objetivo é a criação de instrumentos técnicos que levem a maximização do lucro e dos resultados.

Bazerman e Neale (2000) explicitam que negociar racionalmente significa tomar as melhores decisões para otimizar os interesses. Ao se analisar primeiro os fins para depois buscar os meios, deixa-se a eficácia da decisão subordinada a escolha da melhor decisão e não ao processo decisório, como pode-se notar na ilustração a seguir.

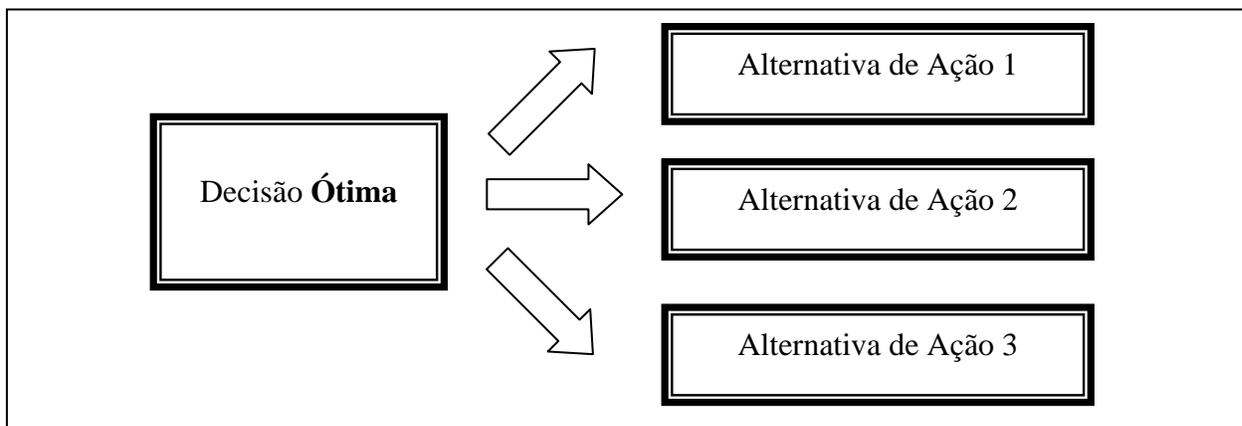


Ilustração 3 - Modelo Racional

Ao considerar que existem condições necessárias para a seleção da decisão ótima, o modelo ignora as incertezas e fatores restritivos do ambiente, como o tempo, o custo e a influência direta do tomador de decisão. Caso o resultado não aconteça conforme previsto no modelo, não se questiona o processo decisório. Assim sendo, as possíveis falhas são derivadas da parte operacional, ou seja, da implementação da decisão.

Aparentemente todas as decisões procuram ser racionais e por isso são levantados dados e informações como balizadores de determinada escolha. Na decisão de implantação de uma operação de cartão de crédito de marca própria não poderia ser diferente. Como exemplos têm-se a avaliação de operações já existentes e a análise de dados de mercado.

² Adaptação da autora do original em inglês “*decision analysis*”.

4.2 Modelo Comportamental

Simon (1960), que apresenta uma considerável contribuição a este estudo, questiona a abordagem neoclássica do processo de decisão ao perceber que pessoas resolvem problemas com um conhecimento restrito e capacidade limitada, o que impossibilita a visão de um processo de decisão como algo "cartesiano" ou racional. O modelo comportamental, que abrange as teorias descritivas, nasce para contrapor o modelo racional devido à aceitação da nossa limitação, seja de contexto ou racionalidade, em tomar a decisão ideal, ou seja, a decisão ótima que maximiza a utilidade da decisão.

As decisões não devem, portanto, buscar a otimização e maximização dos objetivos, mas o resultado satisfatório, que atenda aos requisitos mínimos desejados, sendo função de uma aspiração do tomador de decisão. Como pode-se observar na ilustração a seguir, ao contrário do modelo racional, analisa-se primeiro as alternativas ou meios para depois buscar os fins, neste caso, satisfatórios:

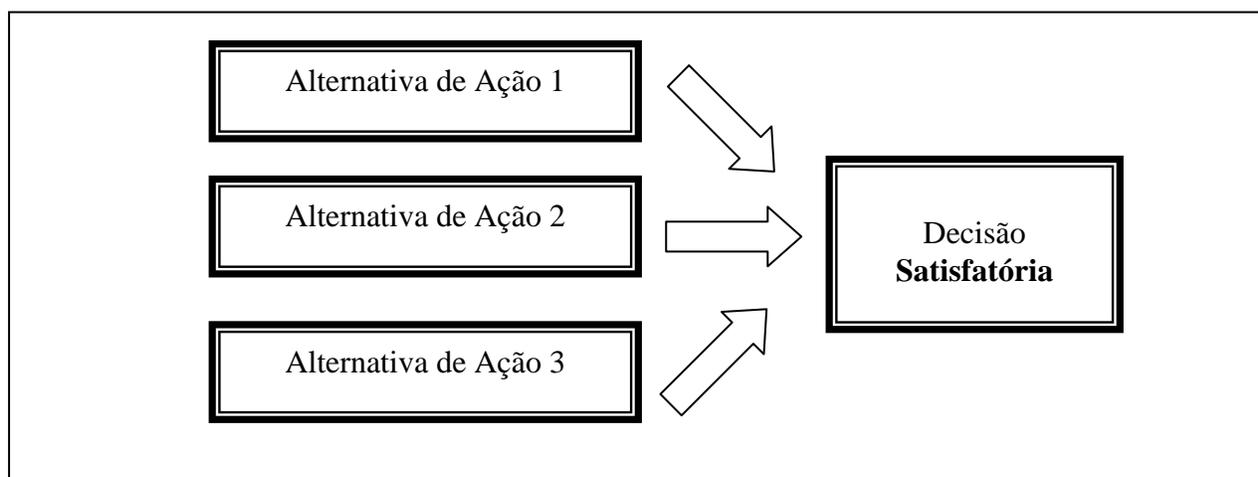


Ilustração 4 - Modelo Comportamental

O modelo comportamental ou organizacional considera a complexidade do mundo real, acompanhado de riscos e incertezas, a dificuldade de compreensão pelo decisor de todas as informações e a influência dos atributos além da razão, tais como sentimentos e emoções, no

processo decisório. A condução formal do processo de tomada de decisão, evidenciado pelas etapas descritas a seguir, é similar ao modelo racional. Já o resultado esperado, no entanto, é totalmente diferente, porquanto:

- Seleciona-se parte da informação necessária para o processo decisório, pois informações disponíveis são imperfeitas e incompletas;
- Enumeram-se parte das possíveis alternativas, pois não se tem um conjunto completo de alternativas conhecidas e não se conhece a probabilidade delas se materializarem;
- Classificam-se parte das alternativas conforme consequência e importância;
- Seleciona-se a decisão satisfatória (minimamente aceitável).

Entretanto, de acordo com Simon (1965, p.80) “é impossível, evidentemente, que o indivíduo conheça todas as alternativas de que dispõe ou todas as suas consequências”. Conseqüentemente, é humanamente impossível seguir ao modelo racional de processo decisório, sendo o modelo comportamental um complemento dele, ao contemplar as limitações do indivíduo.

4.2.1 Racionalidade Limitada

Simon (1955) analisa a racionalidade limitada ao enumerar diferentes fatores em que o comportamento real não alcança a racionalidade objetiva. São eles:

Tabela 9 - Fatores da Racionalidade Limitada

Fator	Descrição do Fator
Conhecimento	Acesso parcial das informações necessárias, dado as limitações de tempo e custo.
Futuro	Antecipação das conseqüências de maneira imperfeita, dado a limitação de conhecimento de todas as variáveis.
Tempo	Sujeito às particularidades do momento em que a escolha é realizada, pois uma decisão tomada hoje pode não ser a melhor amanhã.
Alternativas	Levantamento de uma parcela de todas as possíveis alternativas, dado as limitações de tempo e custo.
Interpretação	Capacidade limitada de processamento de todas as informações que se necessita e interpretação de todas as alternativas.
Contexto	Influência de pressões afetivas, culturais e jogos de poder.

Fonte: Adaptado de Simon (1955)

Simon (1965) cria o conceito de homem administrativo como uma alternativa ao homem econômico. Enquanto o homem econômico é um “[...] maximizador, que não se contentará com nada além do melhor”³ (Simon *apud* Bell, 1988 p. 59), o homem administrativo não é onisciente, mas racionalmente limitado, sendo seu objetivo a tomada de uma decisão satisfatória e não a busca por uma decisão ótima. A título de ilustração, eis a tabela abaixo que exemplifica a situação descrita:

Tabela 10 - Homem Econômico vs. Homem Administrativo

	Homem econômico	Homem administrativo
Controle	Onisciente (controle total das variáveis).	Opera em diferentes níveis de racionalidade (controle parcial das variáveis).
Alternativas	Considera todas as alternativas possíveis.	Examina parte das alternativas.
Objetivo	Busca da melhor alternativa em sua escala de preferência.	Busca da alternativa satisfatória .

Fonte: Adaptado de Simon (1965).

Neste trabalho, o tomador de decisão é considerado um homem administrativo, com habilidades, valores e conhecimento próprios. Ao possuir uma racionalidade limitada, sabe-se que o resultado da sua decisão será satisfatório. Neste contexto, Simon (1965) classifica o

³ Tradução livre da autora do original em ingles: “[...]maximizer, who will settle for nothing less than the best”.

comportamento do tomador de decisão em cinco diferentes tipos de racionalidade, como pode ser observado na Tabela 11 a seguir:

Tabela 11 - Tipos de Racionalidade

Tipo de Racionalidade	Descrição
Objetiva	Baseada em fatos e dados coletáveis e mensuráveis, representando o comportamento correto na busca da maximização do resultado numa dada situação.
Subjetiva	Baseada em conhecimentos reais do assunto junto a experiências do tomador de decisão.
Consciente	Ajuste dos meios aos fins visados através de um processo consciente.
Deliberada	Adequação, pelo indivíduo ou pela organização, dos meios aos fins de forma deliberadamente provocada.
Organizativa	Orientada no sentido dos objetivos da organização.
Pessoal	Visa os objetivos do indivíduo ou de seu coletivo.

Fonte: Adaptado de Simon (1965, p. 90-91).

Quando se decide pela implantação de uma operação de cartão de crédito de marca própria, pode-se se fazer uso dos diferentes tipos de racionalidade. Não existe o certo nem o errado. Isenberg (1987, *apud* Schultz 1999) explica que o tomador de decisão costuma combinar planejamento rigoroso com intuição quando o grau de incerteza é elevado. Desta forma, são utilizadas no processo decisório tanto a racionalidade objetiva, quanto a racionalidade subjetiva.

March (1978), de maneira similar, concebe a racionalidade de acordo com sete diferentes abordagens, agrupadas em duas categorias dispostas na Tabela 12:

Tabela 12 - Abordagens da Racionalidade

Racionalidade	Abordagem	Descrição
Calculada	Limitada	Determina a extensão nas quais indivíduos simplificam os problemas, devido à dificuldade de se conseguir todas as informações necessárias.
	Contextual	Analisa a tomada de decisão dentro de um contexto sujeito as diferentes estruturas de relações sociais e cognitivas.
	De jogos	Compreende o modo no qual indivíduos agem, ao buscar o auto-interesse por meio de cálculos individuais.
	De processo	Busca pelo sentido da decisão no processo e não na decisão em si.
Sistêmica	Adaptativa	Estuda a experiência e aprendizado dos tomadores de decisão.
	Selecionada	Verifica em que medida a decisão é realizada através de procedimentos-padrão ou mecanismos sociais.
	Posterior	Avalia as intenções através da interpretação da ação, ao invés da avaliação de uma determinada posição.

Fonte: Adaptado de March (1978).

Por fim, cumpre mencionar que a racionalidade numa decisão de implantação de uma operação de cartão de crédito de marca própria possui as seguintes características: refere-se a uma questão específica, com impacto direto e indireto em diferentes áreas da organização; dá-se foco em alguns aspectos do problema, aqueles considerados mais relevantes, em detrimento de outros; mapeia-se parcialmente os cenários futuros, de acordo as perspectivas dos tomadores de decisão; e sujeita-se as experiências acumuladas pelos tomadores de decisão.

4.3 Modelo Político

March e Cyert (1963) defendem que o propósito da tomada de decisão não é a maximização dos objetivos, pois existe uma pluralidade de interesses nas organizações, em que diversos grupos freqüentemente buscam objetivos distintos. Neste modelo, os decisores não têm um sistema de objetivos explícito ou funções de preferência e as alternativas e suas conseqüências raramente são conhecidas com clareza. A racionalidade, portanto, não consegue prevalecer frente ao fato de que o resultado das ações tem influência direta na posição relativa de poder dos tomadores de decisão.

A existência de indivíduos que possuem interesses distintos, que se sobressaem ao objetivo organizacional, indica também a existência de jogos de poder dentro das organizações, levados em consideração no modelo político. Este modelo fundamenta-se na negociação entre os participantes da decisão, sendo a decisão resultante de um processo político em que participantes ocupam diferentes posições e exercem graus diferentes de influência, de acordo com as regras e poder de barganha (Rapoport, 1980).

Na etapa de seleção das alternativas para a parceria com o banco na implantação de uma operação de cartão de crédito de marca própria, interesses de áreas distintas, devem ser ajustados, dando-se maior peso ao objetivo da organização como um todo. Se por um lado a área Comercial preza por um banco parceiro que disponibilize cartões para todos os seus clientes, estimulando a compra, por outro, a área de Crédito deseja a concessão do financiamento através do cartão para apenas os bom pagadores, ou seja, os clientes adimplentes.

4.4 Modelo Incremental

O modelo incremental, desenvolvido por Charles Lindblom (1959), busca a solução dos problemas de forma gradual, pouco a pouco, sem grandes rupturas. Como o nome diz, é um incremento para a correção de uma decisão, caracterizado pela tentativa e erro de decisões anteriores através de barganhas e compromissos entre tomadores de decisão.

Para o autor, o não estabelecimento de objetivos ou plano detalhado pelos tomadores de decisão, impossibilitado por uma realidade social de conflito entre a multiplicidade de opiniões e alternativas, faz com que não exista um processo estruturado de tomada de decisão. Ao invés de uma avaliação compreensiva de todas as alternativas possíveis, são realizadas sucessivas comparações com decisões tomadas no passado, num processo marcado pela interdependência entre seleção e análise empírica. Mais uma vez parte-se do princípio de que as decisões tomadas não representam a solução ótima, mas neste caso, a solução politicamente viável.

Uma decisão incremental reflete uma mudança pontual, normalmente sobre uma função ou unidade organizacional. Já a decisão de implantação de uma operação de cartão de crédito de

marca própria ocasiona impacto em diversas áreas da organização. Muitas vezes, no entanto, decisões importantes são tratadas de forma incremental.

Nutt, citado por Cohen (2001) percebeu que o processo formal de tomada de decisão raramente é seguido. Os tomadores de decisão costumam seguir direto para a implementação de suas conclusões. A limitação da pesquisa de dados, o menor número de alternativas levantadas e a pequena avaliação das conseqüências da decisão são colocados como alguns dos problemas encontrados, tornando-se fundamental o detalhamento do processo da tomada de decisão, que será analisado na seção seguinte.

5 PROCESSO DA TOMADA DE DECISÃO

O processo da tomada de decisão, ou o processo decisório, é composto pelos termos “processo” e “decisão”. A compreensão apartada da definição de cada termo, apresentada no dicionário Aurélio (Ferreira, 1975), introduz o entendimento do significado de “processo decisório”, como está ilustrado a seguir:

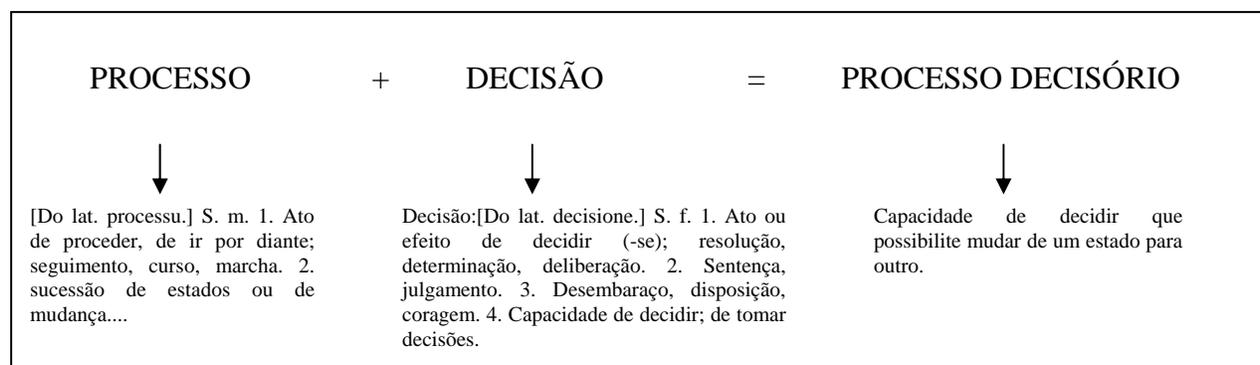


Ilustração 5 - Definição de Processo Decisório

Por outro lado, John Dewey, em 1910, define a tomada de decisão como uma seqüência de estágios que convergem para uma solução (Langley, 1995):

- Qual o problema?
- Quais são as alternativas?
- Qual é a melhor alternativa?

Segundo Simon (1960), a decisão é um processo de análise e escolha entre várias alternativas disponíveis no curso de ação que a pessoa deverá seguir. Ele determinou três fases que concernem a tomada de decisão, estreitamente relacionadas com os estágios mencionados acima, quais sejam: (1) coleta de informações – análise do ambiente procurando-se identificar as situações que exigem decisão; (2) estruturação – atividade de criar, desenvolver e analisar possíveis cursos de ação; e, (3) escolha – seleção de uma linha determinada de ação entre as disponíveis. Desta feita, dois pontos são merecedores de destaque:

- Sequencialidade das fases: a fase de coleta de informações precede a fase de estruturação e esta a de escolha;
- Repetição das fases: caso necessário, fases já completadas podem ser conduzidas novamente (*feedback*).

Os elementos do processo de decisão mencionados por Simon (1960) e abaixo descrito na Tabela 13 serão utilizados na parte prática desta pesquisa.

Tabela 13 - Elementos do Processo de Decisão

Tomador de decisão	Pessoa que faz a escolha entre várias alternativas disponíveis.
Objetivos	Descrição do que o tomador de decisão pretende atingir com suas ações.
Preferências	Critérios que o tomador de decisão usa para fazer sua escolha.
Estratégia	Curso da ação que o tomador de decisão utiliza para alcançar os objetivos (depende dos recursos disponíveis).
Situação	Características do ambiente que impactam diretamente e estão fora do controle do tomador de decisão
Resultado	Consequência da estratégia de decisão.

Fonte: Adaptado de Simon (1963).

Em seguida, é necessário trazer à baila a definição de Mintzberg *et al* (1976) a respeito do processo de decisão que é uma série de ações e fatores dinâmicos que se iniciam com a identificação do estímulo da ação e termina com o compromisso específico da ação. Ao definir um modelo processual, fases e rotinas subjacentes ao processo decisório. Foram estabelecidas três fases, quais sejam: (1) identificação – reconhecimento da necessidade de tomada de decisão e desenvolvimento e compreensão das questões implícitas na decisão; (2) desenvolvimento – busca de uma ou mais soluções; e (3) seleção – escolha de uma solução para um compromisso com a ação.

Diante do exposto, faz-se necessário apresentar, em ordem cronológica, as contribuições recentes dos principais autores encontrados na literatura na enumeração das fases do processo decisório:

- Nutt (1992) traz cinco estágios que devem ser seguidos na tomada de decisão: (1) formulação, compreensão do problema; (2) desenvolvimento do conceito; (3) detalhamento; (4) avaliação; e (5) implementação;
- Russo e Schoemaker (1993) desdobram o processo decisório em quatro estágios, incluindo a etapa de aprendizagem: (1) observação do problema e definição dos critérios para efetuar a decisão; (2) levantamento de informações para a tomada de decisão; (3) conclusão através das informações e critérios intuitivos; e (4) aprendizagem com *feedback* para decisões futuras. Os autores, fundamentados em experimentos conduzidos por psicólogos, não acreditam que a aprendizagem aconteça a tempo ao longo do processo, para se modificar a decisão antes do prazo para a tomada de decisão concluir;
- March (1997) acredita que a tomada de decisão é um processo que interpreta uma ação como uma escolha racional, numa perspectiva de quatro elementos: (1) conhecimento das alternativas; (2) conhecimento dos resultados de cada alternativa carregada; (3) consistência dos valores subjetivos das conseqüências associadas a cada alternativa; e (4) o estabelecimento de uma regra para a escolha com base nas conseqüências desejadas;

- Raiffa *et al* (1999) sugerem sete passos para a tomada de uma decisão inteligente: (1) formular o problema certo, ao explorar as origens e a natureza do problema, identificar os limites da formulação do problema, identificar os elementos essenciais do problema e verificar a influência entre as decisões; (2) definir os objetivos, através do estabelecimento dos critérios de decisão; (3) criar alternativas utilizando-se da imaginação, ignorando as aparentes restrições; (4) compreender as conseqüências e eliminar as alternativas mais desfavoráveis; (5) confrontar itens de negociação, ao comparar objetivos conflitantes e encontrar um ponto de equilíbrio; (6) esclarecer as incertezas e analisar a tolerância a riscos, através de uma avaliação individual dos diversos elementos da incerteza; e (7) examinar as decisões interligadas; ao isolar e resolver as questões de curto prazo e reunir informações para solucionar as decisões pendentes;

- Clemen e Reilly (2001), também seguindo uma abordagem normativa, procuram estruturar racionalmente o processo de tomada de decisão em sete etapas: (1) identificação da situação problema; (2) identificação de alternativas; (3) mapeamento do problema; (4) escolha da melhor alternativa; (5) aplicação da análise de sensibilidade; (6) avaliação da necessidade de ajustes; e (7) implementação da alternativa;

- Keeney (2004) identifica quatro passos para a tomada de decisão: (1) estruturação do problema (incluindo definição do problema e estabelecimento de objetivos e de alternativas); (2) especificação das conseqüências das alternativas; (3) avaliação de cada uma das conseqüências; e (4) avaliação lógica das alternativas.

O modelo racional orienta-se para objetivos e é guiado pela definição do problema, sendo o comportamento de escolha regulado por normas e rotinas com a identificação e ponderação dos critérios, de modo que o tomador de decisão possa agir de uma maneira procedimental e intencionalmente racional ao classificar cada alternativa segundo cada critério e identificar a solução ótima.

No entanto, Bana e Costa (1995) situam que a tomada de decisão é um sistema complexo de relações onde existem elementos de natureza objetiva, próprios de ações, e elementos de

natureza subjetiva, próprio do sistema de valores dos tomadores de decisão. Como visto, poucos são os modelos de tomada de decisão que apresentam explicitamente o elemento subjetivo. O homem, como o tomador de decisão, carrega consigo uma série de juízos de valores e limitações psicológicas, que conscientemente ou não, influenciam na escolha final (Simon, 1955). Por se tratar de um sistema indivisível, nenhuma das naturezas deve ser descuidada.

Pode-se observar que cada autor ao apontar as fases consideradas relevantes do processo de tomada de decisão, garante que seja obtida explicação para variações e aplicações distintas. Apesar de existirem divergências, há também pontos de similaridade, que convergem para a existência de fases em comum: identificação do problema, geração das alternativas e avaliação das alternativas. Apesar de não existir concordância sobre qual conjunto ideal de atividades encontrado no processo decisório, todos eles entendem o processo decisório como uma atividade composta por etapas estruturadas e outras não estruturadas, dando importância ao processo de tomada de decisão e não apenas ao resultado final.

6 FASES DO PROCESSO DA TOMADA DE DECISÃO

Antes de serem apreciadas as fases do processo de tomada de decisão, impende registrar que no caso prático desenvolvido nesta pesquisa, foi utilizado o modelo proposto por Mintzberg *et al* (1976), para a construção do roteiro de entrevista.

6.1 Identificação do Problema

Mintzberg *et al* (1976) utilizaram-se de duas rotinas para clarear a definição do problema encontrada na fase de identificação do problema:

- Reconhecimento: identificação de oportunidades, problemas e crises. Oportunidades são associadas mediante um estímulo único ou uma idéia. Crises, por apresentar-se de forma

súbita requerem usualmente medidas rápidas. Problemas, tipicamente, requerem múltiplos estímulos;

- Diagnóstico: organização das informações existentes e desenvolvimento de novos canais de informações para esclarecimento e definição da situação presente.

Segundo Mintzberg *et al* (1976), a rotina de diagnóstico é provavelmente a mais importante no processo de tomada de decisão, sendo, entretanto, pouco estudada pelos pesquisadores.

A implantação de uma operação de cartão de crédito de marca própria pode ter como motivação tanto o reconhecimento de uma oportunidade, quanto um problema ou ambos. A oportunidade é derivada de uma melhor exploração do canal de vendas, enquanto o problema se caracteriza pela necessidade de criar linhas de crédito. O diagnóstico da situação presente acontece através da avaliação dos fatores internos e externos, priorizando o problema em termos de necessidade de ação imediata ou não.

6.2 Geração de Alternativas

Para a condução da fase de geração de alternativas, Mintzberg *et al* (1976) utilizaram-se também de duas rotinas:

- Busca de soluções prontas através das rotinas de busca de memória, seja ela por pessoas ou documentos; passiva, onde se espera pela alternativa mesmo sem ter solicitado-a; armadilha, onde alternativas são geradas por terceiros; e ativa, onde procuram-se alternativas de forma ampla;
- Busca de soluções customizadas especialmente para a decisão através da rotina de criação ou projeto.

A geração de alternativas na implantação de uma operação de cartão de crédito de marca própria deve englobar os diferentes tipos de modelo de negócio e produto. A busca por soluções prontas e customizadas dependerá do fator motivador da decisão. Quando se verifica uma

oportunidade, buscam-se alternativas de forma ampla. Quando se identifica um problema, procura-se soluções já prontas. A geração de alternativas está diretamente ligada ao tempo disponível para a tomada de decisão.

6.3 Seleção das Alternativas

Foram encontradas três rotinas para condução da fase de seleção das alternativas (Mintzberg *et al*,1976):

- Pré-seleção: utilizada para eliminar o que é inviável quando existem mais alternativas do que é possível avaliar;
- Avaliação-escolha: destinada a investigar as alternativas viáveis e selecionar um curso de ação através da intuição (julgamento), consenso (barganha) e avaliação final (análise);
- Autorização: designada a ratificar a escolha da alternativa por um nível hierárquico superior.

Na fase de seleção das alternativas, na implantação de uma operação de cartão de crédito de marca própria, são levados em consideração diversos critérios, dependendo das necessidades levantadas e objetivos estabelecidos. Tais critérios vão desde a criação de valor para o acionista até a quantia paga pelo banco, no modelo terceirizado, para a obtenção da base de clientes e garantia de exclusividade no oferecimento dos produtos da parceria nos estabelecimentos do varejista por um prazo determinado.

Além das rotinas existentes ao longo do processo, Mintzberg *et al* (1976) citam três rotinas de apoio que auxiliam a decisão: rotinas de controle, onde o tomador de decisão planeja como chegar até a decisão e como alocar os recursos para tal finalidade; rotinas de comunicação, que disseminam as informações entre os participantes; e rotinas políticas, que tratam da influência de indivíduos e as relações de poder presentes na organização encontradas nas formas de barganha, persuasão ou de cooptação. A tomada de decisão no modelo processual ainda sofre a influência de seis grupos de fatores dinâmicos: as interrupções, o adiamento ou adiantamento de prazos, *feedbacks*, ciclos de compreensão e ciclos de fracasso.

7 NÍVEL DE DECISÃO

O planejamento administrativo, um dos mais importantes processos na organização moderna, está diretamente relacionado à eficácia. Maximiano (1995, p. 197) define o processo de planejamento de três maneiras distintas:

- É o processo de definir os objetivos ou resultados a serem alcançados, bem como os meios para atingi-los;
- É o processo de interferir na realidade, com o propósito de passar de uma situação conhecida para outra situação desejada, dentro de um intervalo definido de tempo;
- É tomar no presente decisões que afetam o futuro, visando a reduzir sua incerteza.

Verifica-se, pela definição acima, que a decisão é contemplada no planejamento administrativo. Segundo Koontz e O'Donnell (1972), o planejamento administrativo é identificado como a própria tomada de decisão. Pode-se inclusive dizer que se o planejamento busca a eficácia, a essência do planejamento leva a decisão pelo melhor caminho a ser seguido, aquele que maximizará o resultado, em um ambiente repleto de diferentes possibilidades.

Barnard no clássico livro de 1938 - “Funções do Executivo”⁴, especifica que quando se analisa uma decisão, procura-se um fator estratégico. Assim, a teoria do fator estratégico é importante para o processo decisório e, conseqüentemente, para o entendimento da organização e das funções executivas, bem como, da própria conduta do indivíduo.

Existem três diferentes níveis de tomada de decisão dentro de uma organização: operacional, tático e estratégico (Almeida, 1992). As decisões operacionais são tomadas no nível mais baixo da estrutura organizacional. São decisões de curto prazo que determinam a maneira como as operações devem ser conduzidas para batimento das metas, procurando dar maior

⁴ Adaptação da autora do original em inglês “*Functions of the Executive*”.

eficiência ao processo (fazer bem feito). Tomadas no dia-a-dia não pode se esperar uma análise profunda das alternativas, geralmente devido a variável do tempo.

As decisões táticas ou administrativas são mais qualitativas e interferem no nível operacional da empresa. É responsabilidade da média gerência o desenvolvimento de táticas para o cumprimento da estratégia. Vale ressaltar que, por terem um alcance de médio prazo, devem estar sempre alinhadas com a estratégia da empresa, procurando a eficiência na ligação entre a estratégia e as operações.

Com implicações de longo prazo, as decisões estratégicas dão direcionamento a empresa ao determinar seus objetivos e propósitos, na procura pela eficácia da organização (fazer aquilo que deve ser feito). Caracterizam-se por serem qualitativas e tomadas pela alta administração. Para elas, deve-se sempre levar em conta a missão da empresa (Almeida, 1992).

Matheson e Matheson (1998) dividiram as decisões em operacional e estratégica, devido a existência de diferenças nos ciclos de cada tipo de decisão, isto é, no tempo entre a tomada da decisão e a obtenção do resultado. As principais características encontram-se sintetizadas no quadro abaixo:

Tabela 14 - Decisão Operacional vs. Decisão Estratégica

Decisão Operacional	Decisão Estratégica
Os erros não são tão caros.	Os erros são custosos.
Envolve relativamente poucos recursos.	Envolve muitos recursos.
Resposta do resultado em pouco tempo.	Resposta do resultado longa.
É possível e recomendável aprender com os resultados.	Esperar o resultado para aprender é impraticável.
Como o ciclo é curto, o desempenho ótimo pode ser conseguido mediante melhorias incrementais.	Quando os resultados começam a surgir já é muito tarde para mudar a estratégia devido ao ciclo longo.
A fonte do conhecimento é o próprio pessoal envolvido na atividade.	As fontes do conhecimento, em geral, são especializadas e externas.
Hábitos Importantes	Competências
Atentar os detalhes.	Foco nas questões importantes.
Monitorar o desempenho de curto prazo.	Considerar horizontes de longo prazo.
Ignorar as incertezas.	Representar as incertezas.
Evitar alternativas.	Gerar várias alternativas.

Fonte: Matheson e Matheson (1998).

A partir de Almeida (1992) e Matheson e Matheson (1998) pode-se considerar que a decisão de implantação de uma operação de cartão de crédito de marca própria é uma decisão estratégica, pois apresenta características tais como: implicação de longo prazo, tomada pela alta administração, envolvimento de toda organização, comprometimento de recursos e alto custo de erro.

Características relevantes do processo de decisão estratégico, como a novidade da situação, alternativas e forma de avaliação para se chegar a uma decisão, são encontradas em Mintzberg *et al* (1976 p. 250), demonstrando a complexidade de uma decisão estratégica:

“um processo de decisão estratégico é caracterizado pela novidade, complexidade e pela abertura, pelo fato de que a organização usualmente começa com um pouco entendimento da situação de decisão enfrentada ou da rota para a solução, e somente possui uma vaga solução de qual poderia ser a solução e como será avaliada quando estiver desenvolvida”.

Para Mintzberg (1994), estratégia é um plano, um “como”, uma forma de ir de um lugar para outro. A importância da estratégia na organização, bem como a necessidade da tomada de decisão é explicada por Porter (1996, p. 5, 7 e 9):

“A estratégia é a criação de uma posição única e valiosa que engloba um conjunto diferente de atividades. Se apenas houvesse um posicionamento ideal, não haveria necessidade de estratégia[...] as empresas poderiam facilmente substituir-se entre si e a eficiência operacional determinaria os resultados[...] A estratégia significa fazer escolhas de posicionamento competitivo. A essência da estratégia é decidir o que não fazer[...] O sucesso da estratégia depende de se conseguir fazer muitas coisas bem e em saber integrá-las. Se não houver adaptação entre as atividades, não há estratégia distintiva nem sustentabilidade. Mais uma vez, os resultados dependeriam da eficiência operacional.”

A decisão de implantação de uma operação de cartão de crédito de marca própria é uma escolha de posicionamento competitivo dentro do mercado de cartões de crédito. O sucesso da operação encontra-se na integração das competências entre banco e varejista para geração de sinergia. Caso não haja adaptação entre as atividades, por exemplo, na ampliação do escopo de trabalho dos funcionários de base que passam a atender as dúvidas dos clientes e a digitar propostas, não existirá sustentabilidade da diferenciação.

Assim, verifica-se que decisões estratégicas são mais difíceis, pois o problema e a solução são desconhecidos e tendem a necessitar de um processo mais estruturado para a tomada da decisão, exigir maior compromisso e ter maior dependência do tomador de decisão, bem como lidar com um risco maior do futuro, do que aquelas consideradas mais simples. Estas razões tornam essencial uma maior cautela sobre os tipos de decisão existentes.

8 TIPOS DE DECISÃO

O método ideal para a tomada de decisão irá depender das características da situação enfrentada que, por conseguinte, depende da natureza do problema. Simon (1960) distingue as decisões em dois grupos: programadas (estruturadas) e não-programadas (não estruturadas). Em um todo contínuo as decisões altamente programadas se encontram em uma extremidade enquanto na outra estão as decisões altamente não-programadas, tal como se depreende da ilustração que se segue:

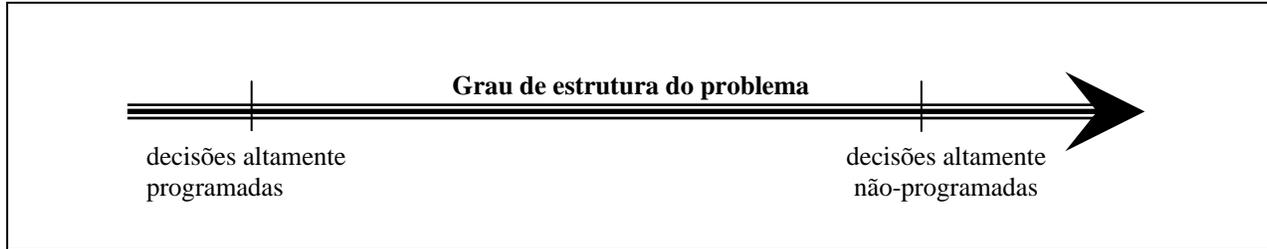


Ilustração 6 - Tipos de Decisão

Fonte: Adaptado de Simon (1960).

No primeiro caso, as decisões altamente programadas lidam com problemas já compreendidos e estruturados, sendo repetitivos e rotineiros. Sua principal característica é a criação de um processo definido para abordá-las, não sendo necessário um novo tratamento a cada vez que ocorram. Um maior esforço é consumido apenas na primeira aparição do problema. Toda vez que ele reaparece, é executado o processo definido e a decisão encontrada será semelhante àquela tomada anteriormente.

Para o tratamento das decisões altamente programadas, as organizações se valem de técnicas tradicionais, tais como: o desenvolvimento de procedimentos padronizados de organização a partir do estabelecimento de um conjunto comum de pressupostos e previsões; a construção de uma estrutura de sub-objetivos para servir de critérios alternativos; e a prescrição de responsáveis pelo levantamento de informações e monitoramento, caso algum fato extraordinário demande uma maior atenção no momento da decisão. A unidade de pesquisa de mercado especializa-se na fase de reunião de informações e o departamento de planejamento na estruturação das informações.

Entre as técnicas modernas de tomada de decisão, baseadas principalmente em instrumentos matemáticos, destaca-se a pesquisa operacional. Nela o processo de decisão se dá através da abordagem – projeção dos componentes de um sistema e tomada de decisões isoladas dentro dele, à luz das implicações dessas decisões para o todo (Simon, 1960).

No segundo caso, as decisões altamente não-programadas, são definidas por serem decisões novas, não bem compreendidas, não-estruturadas e de importantes conseqüências. Para

elas não existem precedentes, ou um conjunto explícito e predeterminado de respostas ordenadas na organização (Simon, 1960; Mintzberg, 1976; Eisenhardt *et al*, 1992). Por serem diferentes das decisões programadas, técnicas distintas são utilizadas para tratamento das decisões não-programadas que contam principalmente com a habilidade do tomador de decisão.

As organizações podem estabelecer normas práticas e treinar seus executivos para a tomada de decisão. Neste contexto Simon (1960, p. 17) sugere que “talvez a complexidade do processo de resolução de problemas, que torna seus resultados tão notáveis, seja a de reunião de interações relativamente fáceis entre um grande número de elementos básicos extremamente simples”. Para o autor, o segredo da solução de problemas é que não há segredos, sendo desvendadas através de complexas estruturas de elementos familiares simples.

A utilização de técnicas heurísticas de resolução de problemas, que visa a descoberta empírica de resolução de um problema, é uma nova maneira para lidar com as decisões não programadas. Como exemplo, temos a criação de programas, como o SGP – Solucionador Geral de Problemas, para execução de complexos processos de coleta de informações que simulam o pensamento humano. Com o avanço desses programas, automatiza-se um número cada vez maior de tarefas, obtendo-se uma melhora na eficiência do ser humano na execução de tais tarefas, tornando mais simples o processo de tomada de decisão (Simon, 1960). Mais adiante neste estudo, será tratado como as heurísticas podem levar a erros severos e sistemáticos (Tversky; Kahneman, 1974).

Shimizu (2001), baseado em Turban e Aronson (1998), classifica os problemas em três tipos e níveis. A determinação de qual dos níveis (operacional, administrativo e estratégico) o problema se encontra dependerá da avaliação de quatro fatores: grau de estruturação do problema, duração ou frequência do problema (programável ou não), nível hierárquico necessário para a tomada da decisão e conteúdo da decisão ou complexidade. Esses fatores podem ser observados na tabela abaixo:

Tabela 15 - Tipos de Problema e Níveis de Decisão

		Níveis de Decisão			
		Operacional	Administrativo	Estratégico	
Tipos de Problema	Estruturados	Características	Bem definido, repetitivo	Processo definido, resultado variável	Objetivo definido. Opções a serem escolhidas
		Duração/Frequência	Dias/um mês	Meses/um ano	Um a cinco anos
		Decisor	Chefe de seção	Gerente	Diretoria
		Complexidade	Nenhuma	Baixa	Média
	Semi-Estruturados	Características	Bem definido, rotina variada	Definido em níveis diferentes	Novos serviços, planejamentos
		Duração/Frequência	Dias/semana	Meses/um ano	Anos
		Decisor	Chefe de seção	Gerente/Diretoria	Diretoria
		Complexidade	Baixa	Média	Alta
	Não-Estruturados	Características	Rotina sujeita a imprevistos	Não rotineiras	Novos empreendimentos
		Duração/Frequência	Dias/por períodos	Caso a caso	Anos
		Decisor	Chefe de seção, Gerente	Gerente/Diretoria	Diretoria/Acionista
		Complexidade	Média	Alta	Muito Alta

Fonte: Adaptação de Shimizu (2001).

Em 1976 Mintzberg (1976) ordena as decisões segundo três perspectivas de acordo com a situação que as criou, pelas suas soluções e pelo processo decisório utilizado para concluí-las. No primeiro caso, a decisão pode ser do tipo problema, iniciada numa situação de crise ou do tipo oportunidade, originada voluntariamente. No segundo caso, a decisão pode ser classificada por já ter uma solução definida no início do processo, pela solução ter sido desenvolvida ao longo do processo ou pela solução ter sido customizada para o processo. No terceiro caso, a decisão pode ter seu processo decisório conduzido como uma procura básica, uma procura modificada, uma interrupção simples, um projeto básico, projeto em conflito, projeto político, entre outros.

Utilizando o conhecimento de Simon (1960) pode-se dizer que a decisão de uma parceria entre banco e varejista para a implantação de uma operação de cartão de crédito de marca própria é uma decisão altamente não programada, isto é, é uma decisão nova, não bem compreendida,

não-estruturada e de importantes conseqüências para a organização. Segundo Shimizu (2001), o problema tratado neste trabalho é estratégico e semi-estruturado por tratar-se da escolha sobre a oferta de um novo produto/serviço, que envolve uma decisão de alta complexidade tratada exclusivamente pela diretoria da empresa.

9 TIPOS DE AMBIENTE

A tomada de decisão acontece em diversas situações no que se diz respeito ao risco e à incerteza. Risco é quando se sabe a probabilidade de um evento e, portanto, é possível a busca por alternativas para se proteger contra um desfecho não desejado. Incerteza diz respeito à dificuldade de se prever a probabilidade de um determinado resultado ocorrer (Knight, 1921).

Situações de incerteza, onde é impossível saber a probabilidade da situação se materializar, ocorrem quando, segundo Montana e Charnov (1999): existem muitas variáveis a serem analisadas; poucas variáveis são encontradas, mas falta conhecimento suficiente sobre elas; ou há variáveis demais e falta conhecimento sobre elas. Em qualquer um destes casos, o tomador de decisão necessita prever eventos que podem acontecer a qualquer momento, distinguindo-os das mudanças ambientais e do processamento de informação de cunho situacional (Kerstholt, 1994).

Tomadores de decisão, para minimizar a incerteza, se utilizam do levantamento de informações através da consulta a especialistas, realização de pesquisas, análises estatísticas e matemáticas, elaboração de pesquisas, leitura de revistas e livros atualizados. A busca da redução das incertezas tem como razão básica a tentativa de aumentar a probabilidade de resultados futuros positivos (Clemen e Reilly, 2001).

Neste âmbito, segundo Gomes, Gomes e Almeida (2002) existem situações diferentes em que uma decisão é tomada:

Tabela 16 - Condições de Tomada de Decisão

Condição	Descrição da Condição
Certeza	Pleno conhecimento de todos os estados da natureza do processo decisório.
Risco	Não conhecimento das probabilidades associadas a cada um dos estados da natureza do processo decisório.
Incerteza / ignorância	Não conhecimento dos estados ou das probabilidades associada a cada um dos estados da natureza do processo decisório.
Competição / conflito	Estados da natureza do processo decisório são determinados pela ação de competidores e por isso a decisão fica sujeita à decisão deles.

Fonte: Adaptado de Gomes, Gomes e Almeida (2002).

Destarte, a decisão de implantação de uma operação de cartão de crédito de marca própria é tomada em condição de risco, onde é possível se precaver de futuras surpresas. A condução de uma pesquisa com os clientes do varejista, por exemplo, captaria a probabilidade de rejeição / aceitação do produto. A condição de incerteza está ligada aos detalhes do dia-a-dia da operação, desconhecidos pelo varejista. Por exemplo, uma alta probabilidade de ocorrência de fraude no varejista, ocasionando queda na taxa de aprovação de novas propostas.

A definição de como lidar com um problema se dá a partir da análise das incertezas inerentes a decisão. Neste contexto, insta salientar que a obtenção de uma decisão ótima numa situação de incerteza, na teoria racional, continua sendo possível desde que à incerteza seja contemplada por uma distribuição de probabilidade (Von Neumann e Morgenstern, 1944).

Isenberg (1987, *apud* Schultz 1999) atenta-se ao fato de que tomadores de decisão do alto escalão, ao se deparar com uma situação desconhecida, com alto risco em jogo e problemas extremamente complexos, utilizam-se da intuição como instrumento para a seleção de uma alternativa. Schultz (1999) complementa que tomadores de decisão perceberam que a razão pura não tem capacidade de lidar com a incerteza existente no processo decisório.

9.1 Heurísticas em Condições de Incerteza

Para reduzir as exigências de processamento de informações da tomada de decisão, principalmente em condições de incerteza, os tomadores de decisão utilizam-se de regras práticas denominadas heurísticas, classificadas em ancoragem, disponibilidade e representatividade, segundo Tversky e Kahneman (1974):

- Ancoragem: realização de ajustes em um valor inicial ou “âncora”, que é determinado arbitrariamente com base em antecedentes históricos, pela forma de apresentação de um determinado problema ou por informações aleatórias;
- Disponibilidade: facilidade com que um determinado fato é lembrado ou imaginado pelo tomador de decisão;
- Representatividade: associação através da similaridade de um evento específico com outros do mesmo tipo.

Apesar de propiciar economia de tempo e diminuir os esforços cognitivos, a heurística pode levar a determinados comportamentos irracionais e, por fim, a resultados errôneos. Em pesquisas realizadas pelos dois autores, Tversky e Kahneman (1974), comprova-se que, na ancoragem, um valor inicial diferente produz resultado completamente distinto para o mesmo problema. Já a disponibilidade pode determinar uma hiper ou subestimação da probabilidade ou frequência de um evento ocorrer. Na representatividade são possíveis associações não condizentes.

Os tomadores de decisão, sujeitos aos vieses da heurística, podem-se utilizar de modelos normativos para atenuar seus efeitos. Para a decisão deste trabalho, de implantação de uma operação de cartão de crédito de marca própria, caso o tomador de decisão obteve a informação da quantia que determinado banco pagou pela carteira de clientes de um outro varejista, ele poderá fazer ajustes nesse valor para se chegar no montante que considera justo para sua própria carteira, sendo que tal quantia, dependendo da fonte, pode não ser verdadeira.

10 O TOMADOR DE DECISÃO

O período de evolução mais recente do processo decisório aconteceu no âmbito organizacional, descentralizando as decisões do executivo principal, como mostra a tabela a seguir:

Tabela 17 - Evolução do Processo de Tomada de Decisão

	Antes	Depois
Tomador de decisão	Executivo principal.	Gerência.
Premissa	<ul style="list-style-type: none"> - Trabalhadores despreparados, sem capacitação e treinamento; - Sistema fechado: ambiente relativamente simples, estável e com informações restritas; - Conhecimento suficiente das alternativas existentes e conseqüências. 	<ul style="list-style-type: none"> - Grupo de pessoas altamente qualificadas; - Sistema abertos: em contínua interação com o ambiente externo (clientes, concorrência, leis, etc); - Conhecimento restrito das alternativas existentes e conseqüências.
Resultado	Existência de uma solução única.	Existência de soluções diversas.

No primeiro caso, era tarefa do executivo principal, muitas vezes o proprietário da empresa, encontrar a decisão maximizadora (Bispo; Cazarini, 1998). A existência de uma solução única era calcada no efeito restrito da decisão sob a área do problema e na não influência das mudanças do ambiente na solução. Galbraith (1989, p. 53) discorre sobre a mudança para uma participação mais ampla no exercício do poder: “o que antes expressava a vontade do patrão é hoje o produto da burocracia – de reuniões, comissões e propostas que passam através da hierarquia organizacional para ser modificadas, emendadas e ratificadas”.

A teoria geral dos sistemas adverte que as partes de uma organização são interdependentes e que de nada adianta uma solução ser adequada para parte da organização se ela não se adequa ao todo. Deve-se, portanto, tomar cuidado com modelos simplificados que não conseguem representar a realidade complexa em sua totalidade (Maximiano, 1995).

O pensamento sistêmico lida com um cenário onde o resultado de uma decisão não pode ser previsto, uma vez que tem influência em toda organização e não apenas na área diretamente relacionada. Ainda, alerta que caso sejam desconsiderados os efeitos na organização ou ignorados as mudanças ambientais, a solução encontrada pode não resolver o problema como um todo. O decisor que pensa de forma sistêmica, vê os problemas e as soluções relacionados a todos os aspectos da organização.

Uma vez que a implementação de uma operação de cartão de crédito de marca própria não afeta apenas a área de financiamento ao consumo, mas também toda a organização, deve-se avaliar não apenas os resultados esperados, mas também os involuntários (pensamento sistêmico).

O tomador de decisão, como um dos elementos existentes na tomada de decisão, ao não conseguir se isentar da intuição ou do julgamento para decidir, tem influência direta sobre o processo decisório (Simon, 1960). Para Harisson (1975), a personalidade e aversão ao risco do tomador de decisão não pode ser dissociado da decisão em si, já que ela carrega suas características pessoais, assim como a emoção, imaginação e experiência do tomador de decisão (Langley, 1995). Mintzberg (1999) define o tomador de decisão como aquele munido de poder institucional para ratificar uma decisão.

Pessoas reagem de maneiras diferentes frente a um mesmo problema ou a um problema semelhante, pois possuem estilos diferentes de tomada de decisão adequados a tipos específicos de problemas. Aqueles que têm preferência pelo risco tendem a tomar decisões mais dinâmicas, visando ganhos mais elevados do que aquelas que têm aversão ou evitam o risco e tomam decisões conservadoras. Um decisor avesso a problemas irá preservar a situação atual evitando a todo custo uma mudança. Mesmo não sendo o resultado ideal para determinada situação na tomada de decisão, é o resultado mais prático para ele. Seu estilo será eficaz em ambientes sem mudanças com o objetivo de manter a organização no mesmo trajeto.

Um decisor, que apóia a implantação de uma decisão de cartão de crédito de marca própria, adequa a empresa as mudanças que surgem no ambiente, na tentativa ou de solucionar

algum tipo de problema ou de reagir às necessidades atuais, fazendo ampla utilização do planejamento.

O Modelo de Vroom/Yetton (1973) é um modelo normativo que contempla a análise da liderança e a tomada de decisão. Ênfase é dada ao grau de participação que os subordinados devem ter na tomada de decisão para que elas sejam mais eficazes. Assim sendo, quanto maior a participação, mais eficaz é a tomada de decisão. Na decisão de implantação, qualquer um dos cinco processos diferentes mencionados abaixo, pode ser utilizado pelos líderes ou condutores do processo:

1. Decisão é tomada sozinha utilizando-se de informação disponível;
2. Decisão é tomada sozinha utilizando-se de informação adicional dos subordinados;
3. Decisão é tomada sozinha utilizando-se de informações e sugestões dos subordinados;
4. Decisão é tomada sozinha depois de reunião com subordinados para discussão do problema;
5. Decisão é conjunta em reunião com subordinados para discussão do problema.

11 TOMADA DE DECISÃO EM GRUPO

Apesar das decisões serem tomadas por indivíduos, uma decisão pode ser alterada devido a capacidade dos indivíduos, quando participantes de um grupo, de compartilhar novas informações, aprender durante o processo e influenciar outros decisores.

Jarke (1982) classifica os grupos em quatro dimensões:

- Distância espacial entre os participantes do grupo: tomadores de decisão se encontram em lugares diferentes (remota) ou em um mesmo lugar (local), existindo diferenças na comunicação entre os envolvidos na decisão;
- Distância temporal: participantes se reúnem para a tomada de decisão (encontros) ou existe um intervalo de tempo entre as comunicações (correspondência);

- Objetivos comuns: participantes possuem objetivos aproximadamente comuns (cooperação) ou participantes possuem objetivos distintos e há necessidade de negociação (barganha);
- Controle: participantes decidem por votação (democrático) ou existe a figura de um líder com maior poder de decisão influenciando a decisão final (hierárquico).

Na tomada de decisão em grupo, existem vantagens e desvantagens, senão vejamos:

Tabela 18 - Vantagens e Desvantagens da Tomada de Decisão em Grupo

Vantagens	Desvantagens
Mais informação	Excesso de informação
Mais alternativas	Receio de avaliação
Maior criatividade	Tempo gasto
Indivíduos mais solidários	Diluição das responsabilidades
A propensão ao risco é maior	Indecisão prolongada

Fonte: Adaptado de Dornelas (2008).

Uma das formas de tomada de decisão em grupo, conhecida pelo termo “*groupthink*”, ou pensamento do grupo, denota um modo de raciocínio adotado por indivíduos profundamente envolvidos num grupo coeso, quando o desejo de unanimidade supera a motivação a avaliar de modo realista rotas alternativas de ação (Janis, 1982). Destarte, são encontrados como sintomas do *groupthink*: crença na invulnerabilidade, causando extremo otimismo; crença na moral do grupo, sendo deixadas de lado as conseqüências morais das decisões; esforços para ignorar informações externas; criação de estereótipos ao rotular como fracas as pessoas fora do grupo; censura a comportamentos que fogem ao considerado consensual; dificuldade de expor idéia contrária ao grupo; pressão a participantes que argumentam contra estereótipos aceitos pelo grupo; e não disponibilização de informação que comprometa a credibilidade das decisões tomadas pelo grupo.

Na decisão de implantação de uma operação de cartão de crédito de marca própria, quando tomada em grupo, deve-se evitar sub-dimensionar os riscos; bem como buscar de forma incompleta informações, alternativas e objetivos; não avaliar as alternativas inicialmente rejeitadas; não discutir planos alternativos; e não processar informações externas.

12 O FUTURO E QUALIDADE DA DECISÃO

É muito comum, segundo Zaccarelli (2006), que o nosso pensamento obedeça três ímpetos errôneos:

1. Acreditar que tudo o que se faz bem feito, que foi criteriosamente decidido, leva ao sucesso;
2. Acreditar que quanto mais lógico for o tomador de decisões, maior será o sucesso;
3. Acreditar que uma equipe de tomadores de decisão fica ideal se contar com grandes especialistas em lógica e em estratégia.

No limite, o mercado é o avaliador de uma decisão empresarial. É ele quem dita se a escolha foi satisfatória ou não, muitas vezes podendo significar a demissão de um funcionário ou até mesmo a falência de uma empresa. Para Hammond, Kewney e Raiffa (1998), decisões errôneas resultam da definição falha das alternativas, falta de informação e desbalanceamento nos prós e contras levantados. Novamente, se verifica a corroboração da hipótese de Simon (1960), de que a racionalidade do indivíduo é limitada.

Devido às causas aleatórias originadas de fatores desconhecidos na tomada de decisão, nem sempre a melhor decisão gera o melhor resultado. Desta forma, a qualidade da decisão não está diretamente relacionada ao resultado final, que é fruto de variáveis incontrolláveis, mas a consistência na condução do processo decisório (Hammond *et al*, 1999), que envolve a compreensão profunda do problema (Clemen & Reilly, 2001).

Howard (1988) avalia uma decisão através da análise de sete fatores, quais sejam: estruturação do problema; informações acessadas; criatividade na geração de alternativas significativamente diferentes; definição dos valores; integração e avaliação lógica; balanceamento do tempo gasto com as diferentes etapas e compromisso para a ação. Russo e

Schoemaker (1993) explicitam que um bom resultado não se restringe a um bom processo decisório, mas também a uma boa implementação, levada em consideração neste trabalho.

Neto (2007) lista 11 fatores que podem contribuir para a tomada de melhores decisões:

1. Decisões tomadas racionalmente: uma decisão deve ser fruto de um processo cuidadoso de reflexão e do uso de metodologias adequadas. Quando o decisor percebe que a decisão será tomada sob forte emoção é prudente adiá-la para uma próxima oportunidade. O aparente atraso pode ser compensado por uma melhor decisão tomada com mais sensatez;
2. Decisões baseadas em fatos e dados: a tomada de decisão deve ter como embasamento fatos e dados, ao invés de palpites ou opiniões subjetivas. Deve-se tomar cuidado, pois os dados que se dispõe podem, muitas vezes, ser falaciosos. Para serem úteis eles devem ser transformados em informações para se extrair conhecimento. Com o advento da internet, o excesso de informação dificulta a separação entre o que é importante do inútil. Neste contexto emerge a importância dos sistemas de gestão do conhecimento que se dividem em três grandes fases: geração ou aquisição, organização e manutenção, disseminação controlada (Terra, 2005);
3. Decisões economicamente pesadas: o aspecto econômico é de fundamental importância na tomada de decisão. A correta avaliação do custo do capital assim como utilizar essa informação adequadamente se faz imprescindíveis. Geralmente, quando uma decisão no passado trouxe um alto dispêndio de capital, a nova decisão sobre continuar ou não com o projeto, tende à continuidade mesmo sendo inadequada ou imprudente. A decisão é baseada no passado e na esperança de recuperar o capital investido;
4. Decisões baseadas na experiência: a experiência adquirida sobre determinado assunto pode ser um fator importante para a tomada de boas decisões. Confiar exclusivamente na experiência ou intuição, sem levar em consideração as informações disponíveis, sem absorver as novidades e inovações e sem utilizar metodologias adequadas pode ser uma armadilha;
5. Decisões visando o futuro: o alcance dos efeitos de uma decisão pode ser de curto, médio ou longo prazo. Esse horizonte está, em geral, correlacionado com a importância da decisão e com a hierarquia dos decisores, tal como se verifica na tabela abaixo:

Tabela 19 - Alcance das Decisões

Prazo	Horizonte	Decisor	Escopo
Curto	Dia-a-dia.	Colaboradores de baixo escalão e média gerência.	Operacionalização das atividades (restringe ao adequado cumprimento de normas e instruções de trabalho).
Médio	Meses ou poucos anos.	Média gerência e alta direção.	Ambiente exterior à empresa e mudanças estruturais implementadas na operação interna.
Longo	Anos.	Alta direção.	Relações externas com outras empresas e importante modificações internas.

Fonte: Adaptado de Neto (2007).

As decisões de longo prazo têm a ver com o futuro da empresa e envolvem grande responsabilidade seja pelo alto custo ou pela complexa absorção da mudança proposta;

6. Decisões Consensuais: quando existem diferentes pontos de vista entre os diversos envolvidos no processo decisório é recomendado que se procure o consenso. Impor uma determinada vontade é exemplo de atitude que prejudica o processo;
7. Decisões baseadas na consolidação de indicações: modelos qualitativos e quantitativos se baseiam em realidades sujeitas à influência de fatores aleatórios, o que faz com que embutam uma componente de erro estatístico em suas indicações. Para avaliar a robustez de um método realiza-se uma análise de sensibilidade. Nela, é verificado o impacto de pequenas alterações nos números de entrada no resultado final. Quanto menor for a influência, mais robusto é o modelo. A utilização de mais de um método para a tomada da mesma decisão é recomendável;
8. Decisões justas e legais: decisões devem ser justas e em observância das disposições legais. Todo decisor deve buscar a melhor solução para os *stakeholders* (donos, colaboradores, clientes, fornecedores, governo e sociedade) e não àquela que traz o melhor resultado em benefício próprio. Geralmente colaboradores podem ser influenciados pela tentação de receber promoções e melhores salários agindo exclusivamente no curto prazo, assim como acionistas podem ser levados a pensar unicamente no aumento do lucro da empresa. A ética deve pautar a conduta de pessoas e organizações;
9. Decisões criativas e inovadoras: ao fugir das soluções batidas, a empresa pode garantir uma vantagem frente aos seus concorrentes. Isso implica, no entanto, em enfrentar as

reações adversas daqueles que temem o novo. A técnica de *brainstorming* é uma das técnicas utilizadas para incentivar o processo criativo, onde em anonimato novas sugestões são propostas em um determinado tempo. Ao decidir pela adoção de alguma inovação é necessário cuidado para se assegurar a efetiva eficácia que proporcionará;

10. Decisões corajosas x prudentes: dependendo de cada caso e também da personalidade de quem decide, o decisor será mais corajoso ou prudente em suas decisões. Decisões prudentes são uma tendência nas empresas estabilizadas. As decisões corajosas costumam ser tomadas por empresas que enfrentam dificuldades crescentes e percebem a necessidade de mudança.
11. Decisões inspiradas em paradigmas: o *benchmarking* é uma prática de gestão onde são estudados os processos reconhecidos pela eficácia realizados internamente, entre setores, ou externamente, entre organizações.

A relação acima não é exaustiva, podendo existir outros fatores que contribuam para a qualidade da tomada de melhores decisões. Por outro lado, cooperam para uma decisão de má qualidade, uma série de armadilhas dentro do processo decisório, de acordo com Hammond *et al* (1998). Entre elas, dar uma importância desproporcional a informações equivocadas baseadas principalmente no passado ou em tendências – âncora; carregar preconceitos que influenciam nas decisões – *status quo*; moldar a pergunta problema – tabelas comparativas; decidir para justificar uma escolha passada – custo investido; procurar apenas informações que comprovem a decisão – evidência confirmada; ser excessivamente confiante perante um futuro desejado – excesso de confiança; e prever eventos futuros com base em julgamentos – estimativa e previsão. Os tomadores da decisão da implantação de operação de cartão de crédito de marca própria são vulneráveis a todas as armadilhas.

Apesar da consciência de que um processo bem conduzido não garante um resultado de sucesso, devido às implicações que tal movimento pode gerar, neste trabalho serão acompanhadas também as conseqüências da efetivação da parceria banco e varejista na implantação de uma operação de cartão de crédito de marca própria.

CAPÍTULO III

METODOLOGIA E MÉTODOS DA PESQUISA

O capítulo em questão traz o detalhamento dos métodos e técnicas de pesquisa mais adequados para este trabalho. Neste esteio, são apresentados o objetivo da pesquisa e sua justificativa; as razões para a seleção das empresas; o instrumento e o procedimento utilizados para a coleta de dados; o processo de análise dos dados; e, por último, a confirmação da validade e confiabilidade dos dados.

1 METODOLOGIA

Nos últimos anos, a pesquisa qualitativa ganhou espaço no campo das ciências sociais, principalmente nas áreas de psicologia, educação e administração como alternativa aos métodos quantitativos. Ao lidar em grande parte com dados qualitativos, tais áreas enfrentavam dificuldade de empreender uma análise científica para descrever e explicar fenômenos.

A pesquisa qualitativa se caracteriza por apresentar quatro elementos de acordo com Godoy (1995, p. 62): (1) ambiente natural como fonte direta de dados e pesquisador como instrumento fundamental; (2) caráter descritivo; (3) significado que as pessoas dão às coisas e a sua vida como preocupação do investigador; e, (4) enfoque indutivo.

Os tipos de pesquisas qualitativas são classificados a partir de diferentes critérios. Tendo-se em vista seus objetivos, uma pesquisa pode ser classificada em pesquisa exploratória, pesquisa descritiva ou pesquisa explicativa (Gil, 1991). Assim, em razão do objetivo central desta pesquisa ser analisar o processo de decisão estratégica na implantação de uma operação de cartão de crédito de marca própria do varejista, pode-se dizer que ela se caracteriza como uma pesquisa descritiva.

Por sua vez, segundo Gil (1991), as pesquisas, quando comparadas por seus procedimentos técnicos, podem ser classificadas em: pesquisa bibliográfica, pesquisa

documental, pesquisa experimental, levantamento, estudo de campo, estudo de caso e pesquisa-ação. O estudo de caso, que consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, é o tipo que melhor se adequa às questões desta pesquisa.

Ainda, insta registrar que cada estratégia apresenta vantagens e desvantagens próprias, dependendo basicamente de três aspectos (Yin, 1994): tipo de questão da pesquisa; controle que o pesquisador possui sobre os eventos comportamentais efetivos; e, foco em fenômenos históricos em oposição aos fenômenos contemporâneos, tal como relacionado na tabela a seguir:

Tabela 20 - Estratégias de Pesquisa

Estratégia	Tipo de questão da pesquisa	Controle sobre eventos comportamentais	Foco em acontecimentos contemporâneos
Experimento	Como, por que	Sim	Sim
Levantamento	Quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	Sim
Análise de Arquivos	Quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	Sim/Não
Pesquisa Histórica	Como, por que	Não	Não
Estudo de Caso	Como, por que	Não	Sim

Fonte: Yin (1994).

Desta sorte, ao responder os questionamentos acima, destacam-se as seguintes peculiaridades encontradas em um estudo de caso, corroborando para a escolha da técnica: o estabelecimento de perguntas do tipo “como” e “por que” para responder ao problema da pesquisa; a não experimentação ou manipulação de natureza comportamental; e, o foco nos fenômenos contemporâneos.

2 ESTUDO DE CASO

Yin (1994, p. 13) caracteriza o estudo de caso como “uma pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos em um contexto da vida real, especialmente onde as fronteiras entre

o fenômeno e o contexto não estão claramente definidas”. Noutro turno, Gil (1991, p. 58) define o estudo de caso como um “estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento”.

A metodologia do estudo de caso é amplamente usada na administração com a finalidade de descrição de determinado contexto, indivíduo ou acontecimento específico, no teste de uma teoria existente ou na geração de novas teorias e novas questões para futura investigação (Eisenhardt, 1989).

Nesta pesquisa será utilizado o estudo de caso com o propósito de descrever um processo, contudo não se limitará à descrição em si, mas também ao confronto do estudo com as teorias existentes a respeito do tema, desenvolvidas no segundo capítulo deste trabalho. Segundo Yin (1994), o estudo de caso beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise de dados.

Estudos de caso podem envolver um único ou múltiplos casos e inumeráveis níveis de análises (Yin, 1994). A presente pesquisa se caracteriza por tratar de múltiplos casos, já que duas empresas foram pesquisadas em um nível de análise único, comprovada pela existência do estudo de uma única decisão estratégica. Vale ressaltar que a utilização do estudo multicaso, caracterizada pelo maior foco na compreensão e na comparação qualitativa dos fenômenos, proporciona uma maior abrangência dos resultados, não se limitando às informações de uma só organização.

3 OBJETIVO DA PESQUISA

A forma como uma pesquisa é elaborada tem influência direta sobre os resultados obtidos e a validade das conclusões extraídas. O primeiro passo na condução de um estudo de caso é a identificação do problema, ou estabelecimento do objetivo de pesquisa. A apresentação do problema tem como objetivo descrever o contexto do estudo e identificar os elementos da análise

geral. Mintzberg (1979, p. 585) explicitou a importância da definição do problema de pesquisa ao depor que:

“Não importa o quão pequena é nossa amostra ou nosso propósito, nós sempre tentamos entrar na organização com um foco bem definido – para coletar tipos específicos de dados sistematicamente”.

Nesta pesquisa, o principal objetivo foi definido como a análise do processo de decisão estratégica entre duas organizações, banco e varejista, na implantação de uma operação de cartão de crédito de marca própria. A intenção é agregar um número considerável de informações que poderão auxiliar os futuros interessados a conhecerem a importância e os impactos que essa decisão carrega e a auxiliar na condução de novos processos.

A partir da definição do objetivo estabelece-se o que será examinado dentro do escopo do trabalho. Tal delimitação é encontrada em dois aspectos do problema: (1) na escolha do tipo de processo de decisão, que neste caso, trata-se de um processo de decisão estratégica e (2) na escolha da decisão, estabelecida como uma decisão de implantação de uma operação de cartão de crédito de marca própria.

Desta forma, a procura por evidências foi facilitada, de forma que não houve distração frente ao extenso volume de dados disponíveis a respeito da teoria do processo decisório, sendo apresentadas apenas as referências que demonstraram relevância para o desenvolvimento do trabalho. A limitação do escopo também permitiu que fossem escolhidas organizações específicas para o estudo, incluindo uma coleta de dados de apenas informações pertinentes.

4 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

O estudo de caso se justifica por: (1) capturar o esquema de referência e a definição da situação de um dado participante; (2) permitir um exame detalhado do processo organizacional; e, (3) esclarecer aqueles fatores particulares ao caso que podem levar a um maior entendimento da causalidade. Segundo Yin (1994), o estudo de caso busca o motivo pelo qual uma ou mais

decisões foram tomadas, a descrição de como foram implementadas e a apresentação dos resultados alcançados.

A pesquisa elaborada seguirá os critérios adequados e método de estudo de caso para atender as seguintes necessidades:

- Apresentar o contexto existente para a tomada de decisão nas empresas estudadas;
- Identificar o papel e influência do tomador de decisão;
- Descrever as fases presentes na tomada de decisão em questão;
- Analisar os resultados da decisão tomada.

5 SELEÇÃO DO SEGMENTO E EMPRESAS

Dentre os segmentos varejistas, o supermercado ocupa posição de realce, com participação de cerca de 6% no PIB em 2007 (ABRAS, 2008). Os dados físicos do setor, que visam dimensioná-lo, também chamam a atenção:

Tabela 21 - Dados do Setor Supermercadista

Dados	2006	2007
PDVs	175,6 mil	180,9 mil
Lojas	73,7 mil	74,6 mil
Funcionários	838 mil	868 mil

Fonte: ABRAS (2008).

A relação entre o setor supermercadista e a utilização do cartão de crédito como meio de pagamento também demonstra a relevância da escolha. Ao verificar que consumidores optam pelo cartão de crédito em detrimento de outros meios para pagamento de suas compras nos supermercados, verifica-se uma oportunidade de implantação de uma operação de cartão de crédito de marca própria. Em 2006, 38% das compras realizadas nesse tipo de estabelecimento foram pagas com cartão de crédito, enquanto o dinheiro físico e o cartão de débito representaram 28,2% e 14,8%, respectivamente (ABRAS, 2008).

Portanto, dois motivos foram decisivos na escolha do setor supermercadista para a realização desta pesquisa:

1. Importância do supermercado no varejo brasileiro;
2. Participação majoritária do cartão de crédito como meio de pagamento no setor.

Dentre as empresas potenciais a serem pesquisadas, foram selecionadas apenas as empresas que tinham características que contribuíssem com a pesquisa, de acordo com as razões específicas enumeradas a seguir:

1. Representatividade nas regiões de atuação;
2. Importância dessas regiões no mercado brasileiro;
3. Interesse em contribuir com a pesquisa;
4. Decisão tomada recentemente;
5. Participação no número de cartões emitidos e faturamento do banco parceiro;
6. Caso de sucesso.

O primeiro item diz respeito a maior probabilidade de se replicar ou estender os resultados para uma gama maior de empresas, fornecendo informações para situações similares. Tratou-se de buscar empresas entre os vinte primeiros supermercados em termos de faturamento no mercado brasileiro no ano de 2007, segundo dados da ABRAS. O segundo item aborda a possibilidade de extrapolar os resultados para outras regiões do mercado brasileiro. Por sua vez, o terceiro item trata do acesso às pessoas que detêm conhecimento e experiência no processo decisório, atuam em cargos de alto nível organizacional e têm disponibilidade para compartilhar informações de caráter estratégico.

Ainda, o quarto item garante maior lembrança das características do processo decisório, minimizando possíveis distorções e erros. Já o quinto item mostra que devido a sua representatividade, a decisão de uma parceira também se caracteriza como estratégica para o banco parceiro. Por último, o quinto item atesta que os casos escolhidos são casos de sucesso, aptos a descrição e utilização para outras empresas.

Poder-se-ia incluir, por conseguinte, dois itens particulares da pesquisadora, para a escolha das empresas:

1. Relacionamento com o banco parceiro, intermediário do contato com as empresas;
2. Proximidade física e, conseqüentemente, facilidade para realização das entrevistas.

6 INSTRUMENTO DE PESQUISA

A ferramenta utilizada nos estudos de caso é usualmente o questionário ou o roteiro de entrevista. Nesta pesquisa foi elaborado um roteiro de entrevista com perguntas abertas, caracterizado “[...] por perguntas ou afirmações que levam o entrevistado a responder com frases ou orações, pois o pesquisador não está interessado em antecipar as respostas; deseja uma maior elaboração das opiniões do entrevistado [...]” (Richardson, 1985, p. 145).

Sua principal finalidade é assegurar a obtenção das informações desejadas ao longo da entrevista sem restringir as respostas a alternativas pré-determinadas, nem mesmo sugerir o entrevistado, direcionando as respostas dadas. Também, levou-se em consideração aspectos como: adaptação da linguagem e formulação de questões curtas, tendo sempre como linha mestre de condução a parceria banco-varejista.

O roteiro de entrevista foi dividido em quatro partes conforme os objetivos específicos estabelecidos para este trabalho. Foram criados quatro blocos, compostos de perguntas abertas para compreensão de como é conduzido, por parte do varejista, a situação-problema apresentada, qual seja: a tomada de decisão sobre a parceria banco-varejista para implantação de uma operação de cartão de crédito de marca própria. No primeiro bloco, foram feitas perguntas sobre a empresa, garantindo a apresentação do contexto em que a organização estava inserida no momento de decisão. No segundo, buscou-se compreender a participação dos tomadores de

decisão envolvidos no processo. Posteriormente, o terceiro e mais extenso bloco, tratou de forma aprofundada o processo decisório para descrever as particularidades da decisão de implantação de uma operação de cartão de crédito de marca própria. Finalmente, no quarto bloco, os fatores ambientais internos e externos existentes foram analisados, assim como feitas perguntas sobre a qualidade da decisão tomada e *feedback* dos resultados obtidos.

As perguntas específicas que visavam descrever as organizações junto às questões sobre o processo foram formuladas a partir da fundamentação teórica. Além da teoria, os primeiros contatos com os entrevistados, realizados através de contato telefônico, proporcionaram transferência de conhecimento e subsídio adicional para geração das perguntas. Ao longo da entrevista foram realizados ajustes, como a inclusão de novas perguntas ao roteiro de pesquisa.

Utilizou-se neste estudo a combinação de múltiplas fontes de evidência, como atas de reunião, relatórios e os contratos das parcerias, permitindo maior detalhe na descrição do processo decisório, pois ao descobrir novos dados ou propor questionamentos alternativos aos inicialmente previstos, agrega-se considerável valor a pesquisa. O cruzamento das informações coletadas nos documentos após as entrevistas possibilitou a obtenção das linhas convergentes de investigação (Yin, 1994).

7 COLETA DE DADOS

Estudos de caso tipicamente combinam métodos de coleta de dados como levantamentos, entrevistas, questionários e observações. A evidência pode ser qualitativa (ex. palavras), quantitativa (ex. números), ou ambas (Eisenhardt, 1989). Neste caso, dados qualitativos foram extraídos de duas formas: entrevistas e análise documental.

Além do mais, foram contemplados os dois tipos de dados existentes: primários e secundários. A coleta de dados primários teve como objetivo responder ao problema de pesquisa. Os dados secundários, ou aqueles que já foram coletados e possivelmente analisados por outra

entidade, foram levantados para contextualizar o problema de pesquisa, auxiliar no desenvolvimento do roteiro de entrevista e confirmar as respostas dos entrevistados.

7.1 Entrevistas

A metodologia de pesquisa qualitativa utilizada foi a entrevista em profundidade, com a condução de entrevistas individuais com o responsável, de cada uma das empresas, que conduziu o processo de decisão da implantação de uma operação de cartão de crédito de marca própria.

Optou-se pela realização de entrevistas semi-estruturadas e não disfarçadas para a coleta dos dados primários. Formas semi-estruturadas, segundo Schrader (1978) distinguem-se das estruturadas em função do questionário ser substituído por um roteiro de entrevista, contendo questões gerais, plausíveis de alteração que visam orientar o pesquisador. Assim, as perguntas não prevêem alternativas de resposta e o entrevistador não fica preso a formulações pré-fixadas podendo acrescentar perguntas adicionais e/ou perguntas de sondagem, ou opinião. Queiroz (1988) completa que a entrevista semi-estruturada é uma técnica que supõe uma conversação continuada entre o entrevistado e o pesquisador, conduzida de acordo com os objetivos do pesquisador.

Sobre o método de coleta de dados, Boyd *et al* (1989) subdividem cada um dos tipos de entrevista (estruturada, semi-estruturada e não-estruturada) em disfarçada e não disfarçada. Disfarçada é a entrevista cujo objetivo não é declarado e não disfarçada é aquela cujo objetivo é declarado pelo entrevistador. Como já dito, foi conduzida uma entrevista não disfarçada.

O público-alvo do estudo foi formado pelo executivo principal dos dois varejistas, responsável por conduzir o processo decisório e assinar o contrato. As entrevistas ocorreram no primeiro semestre de 2008, entre os meses de abril e junho, tendo duração média de duas a três horas. A realização das entrevistas ocorreu nas próprias instalações dos varejistas, mediante agendamento prévio. Além da presença de um segundo pesquisador, houve gravação das entrevistas, para posterior transcrição dos dados, buscando identificar semelhanças e diferenças

entre as empresas. Novos contatos para coleta de informações adicionais se deram por e-mail e telefone.

7.2 Análise Documental

Os dados secundários desta pesquisa foram adquiridos a partir de fontes internas (dados da própria organização): contratos firmados e atas de reunião com o banco parceiro. No caso específico do Sonda Supermercados, uma das empresas escolhidas, também observou-se os dados de faturamento e venda de cartões através da parceria implantada. A análise de fontes secundárias externas se deu através de informações publicadas nos sites das empresas.

8 ANÁLISE DOS DADOS

Esta etapa é considerada por Eisenhardt (1989) a mais difícil e a parte menos codificada do processo, requerendo cuidado adicional ao se verificar que geralmente, estudos de caso contêm ampla descrição do estudo e método utilizado, mas pouca análise.

De acordo com Myers (2008), a análise dos dados parte de uma abordagem interpretativa baseada na hermenêutica (busca pelo significado de um texto) e na fenomenologia (teoria gerada a partir dos dados coletados). Nesta pesquisa, para a análise dos dados será utilizada a metodologia proposta por Miles e Huberman (1984), quais sejam:

- Redução dos dados: seleção, simplificação, abstração e transformação das informações descritivas obtidas na coleta dos dados;
- Apresentação dos dados: organização e categorização dos dados de tal forma que se consiga tomar decisões e tirar conclusões;
- Delineamento e verificação da conclusão: descrição das variáveis identificadas e análise da relação entre teoria e prática através da identificação de padrões, possíveis explicações, configurações e fluxos de causa e efeito.

9 VALIDADE E CONFIABILIDADE DOS DADOS

A garantia da confiabilidade e validação da pesquisa qualitativa se baseia em quatro critérios: conferência da credibilidade do material consultado, fidelidade no processo de transcrição dos dados, consideração dos elementos presentes no contexto estudado e confirmação, *a posteriori*, dos dados pesquisados (Bradley, 1993).

São encontrados na literatura dois tipos de validação de dados. A validação interna diz respeito ao estabelecimento de um relacionamento causal. A pergunta que deve ser feita é se os resultados dizem a verdade a respeito da questão proposta na pesquisa (Locke *et al*, 1998). Neste caso, por tratar-se de uma pesquisa descritiva, que visa à descrição dos dados, a validade interna não se aplica.

O pesquisador é um interpretador da realidade (Bradley, 1993). Os dados recolhidos pelo pesquisador, na etapa da coleta, devem ter nitidamente informações não viesadas, isto é, imparciais. Jocher (1928), ao fazer referência ao texto de Giddings, O Estudo Científico da Sociedade Humana⁵, acrescenta que o estudo de caso deve ter um tom objetivo para minimizar a parcialidade do pesquisador.

Sabendo que os dados não falam por si só, para atingir o requisito da imparcialidade, deve-se interpretar os resultados sob diferentes pontos de vista. Neste processo, o pesquisador tem que ser extremamente observador, mergulhar nos dados, aprender tudo o que puder e obter informações gerais em lugar de dados limitados a uma visão estreita (Blalock, 1970). Por esta razão, Jocher (1928) conclui que um processo cuidadoso e disciplinado na maioria das vezes traz melhores resultados do que uma idéia brilhante, porém não metodológica, sendo a falta de rigor considerada um dos principais pontos citados por críticos do método de estudo de caso.

⁵ Tradução livre da autora do original em inglês: “*The Scientific Study of Human Society*”.

A validade externa estabelece um domínio de conhecimento onde tanto os resultados quanto as afirmações do estudo podem ser generalizados. A pergunta feita é se os resultados dizem a verdade com relação à questão proposta quando são situados fora do estudo de caso estudado (Locke *et al.*, 1998, p. 119).

Eisenhardt (1989, p. 540) define três táticas para garantir a possibilidade de se extrapolar os dados do estudo de caso, etapa denominada “buscando por padrões entre casos”⁶: a seleção de categorias ou dimensões para busca de similaridades nos casos com diferenças intergrupais; a comparação com pares de estudos de caso já realizados, para busca de similaridades a cada dois casos; e a divisão das informações colhidas através da fonte de informação. A idéia central de todas as táticas é forçar o pesquisador a enxergar além das impressões iniciais encontradas no estudo de caso. Neste estudo, a comparação entre duas organizações, tem como objetivo garantir a validade externa.

A confiabilidade tem como objetivo demonstrar que as etapas de condução do estudo podem ser repetidas por outro pesquisador nas mesmas condições, pois serão obtidos os mesmos resultados. Ela está relacionada à acuidade e à precisão do procedimento de mensuração (Cooper e Schindler, 2003).

Parar este estudo de caso, duas etapas foram avaliadas para garantir a confiabilidade do estudo: a entrevista e a transcrição dos dados. Cooper e Schindler (2003, p.235) alertam que “o que dizemos ou fazemos como entrevistadores pode construir ou destruir um estudo”, revelando que fatores externos podem influenciar na motivação do entrevistado e, por conseguinte, no resultado de uma entrevista. Neste estudo foram realizadas conversas anteriores à entrevista oficial, visando não apenas a melhora dos resultados da pesquisa, mas a garantia da estabilidade de pensamento ao longo do tempo. A transcrição dos dados foi validada por um segundo pesquisador, presente nas duas reuniões, também possibilitando, desta forma, à similaridade de resultado a partir de diferentes observações.

⁶ Tradução livre da autora do original em inglês: “*searching for cross-case patterns*”.

CAPÍTULO IV

APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Com o propósito de analisar o processo de tomada de decisão estratégica para a decisão de parceria entre banco e organização no setor de varejo para a implantação de uma operação de cartão de crédito de marca própria do varejista, este trabalho teve como foco de estudo duas empresas do setor supermercadista: Sonda Supermercados e Rede Prezunic, que fecharam recentemente parceria com a Fininvest, financeira do Grupo Unibanco, para implantação de uma operação de cartão de crédito de marca própria. O capítulo IV apresenta os resultados encontrados na realização dos dois estudos de caso e as suas respectivas análises detalhadas, realizada através de quatro blocos de estudo.

O primeiro bloco tem por objetivo, descrever, mesmo que de forma sucinta, o contexto em que a organização estava inserida no momento de decisão. O segundo bloco busca compreender a participação dos tomadores de decisão envolvidos no processo. O terceiro e mais extenso bloco, trata de forma aprofundada o processo decisório para descrever as particularidades da decisão de implantação de uma operação de cartão de crédito de marca própria. Finalmente, o quarto bloco, traz uma análise dos resultados, contemplando os fatores ambientais internos e externos existentes, assim como a qualidade da decisão tomada e *feedback* dos resultados obtidos.

1 SONDA SUPERMERCADOS

O Sonda Supermercados, objeto deste primeiro estudo de caso, atua no segmento supermercadista regional, concentrando suas operações na cidade de São Paulo, região metropolitana e interior. O diretor financeiro do grupo Sonda, Roberto Moreno, responsável pela condução do processo decisório, foi entrevistado para coleta dos dados primários.

1.1 Descrição da Empresa

O Sonda Supermercados⁷ remonta sua origem em Erval Grande, no Rio Grande do Sul no início dos anos 60, quando a família Sonda comercializava produtos alimentícios, tecidos e implementos agrícolas, que abasteciam as famílias de agricultores desta região sulista do Brasil. Na década de 70, após mudança para a cidade de São Paulo, foi montado um pequeno comércio atacadista, na zona Cerealista do Brás, que daria origem ao supermercado Sonda. Em dezembro de 2007, o Sonda Supermercados contava com quinze lojas espalhadas pela região metropolitana da cidade e uma no interior, sendo as últimas três abertas no ano de 2007.

A estratégia de forte expansão tem como finalidade a abertura do capital da empresa até o final do ano de 2009. Por enquanto, o capital da empresa é distribuído, meio a meio, entre dois irmãos, Idi Sonda, de 65 anos, e Decir Sonda, de 60 anos. A gestão da empresa está a cargo de dois diretores contratados, sendo que um deles é responsável pela parte comercial e operacional e o outro é responsável pela parte financeira, administrativa e jurídica da empresa, conforme demonstra o organograma a seguir:

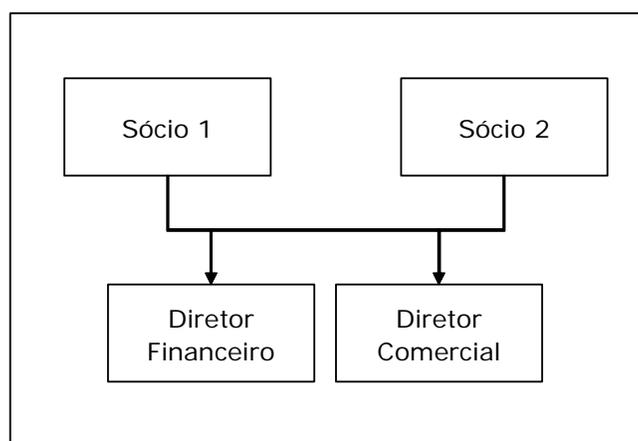


Ilustração 7 - Organograma do Sonda Supermercados

⁷ Disponível na internet no endereço: <http://www.sondadelivery.com.br>.

Em 2007, o Sonda Supermercados faturou R\$ 832 milhões e se firmou como a quinta maior rede de supermercados do Estado de São Paulo de acordo com a Associação Paulista de Supermercados (APAS) e adquiriu a posição de décima sexta colocada no ranking da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS). Para o ano de 2008, a empresa, que hoje conta com mais de 4.000 funcionários, tem como expectativa romper a barreira de R\$ 1 bilhão em vendas.

O sólido crescimento do Sonda Supermercados é fruto da constante preocupação em oferecer produtos de qualidade, de um atendimento primoroso aos seus clientes e de uma agressiva política de preços baixos, verificado na missão da empresa: “antecipar, atender e superar as expectativas e as necessidades de nossos clientes internos e externos, oferecendo produtos de qualidade, variedade, preço justo e atendimento diferenciado para criar e manter uma relação de confiança” (Sonda, 2008). Dos serviços oferecidos que visam a diferenciação do supermercado, o “Sonda *Delivery*”, canal de venda pela internet, implantado no final de 2004, proporciona aos clientes da grande São Paulo a comodidade de fazer suas compras sem sair de casa. A disponibilização de tal serviço ampliou o escopo de clientes do supermercado ao atender a um perfil de clientes com a renda mais elevada, sendo que a maioria atualmente se encontra nas classes C e D.

Os irmãos Sonda, considerados empreendedores natos, têm investimentos diversificados. Eles também são proprietários da DIS – Decir e Idi Sonda, empresa fundada a três anos que possui o passe de mais de 50 jogadores de futebol e da Sonda Participações, atuante no mercado imobiliário com mais de R\$ 1 bilhão de mobilizados. Além de serem os maiores empreendedores do Shopping Anália Franco, na capital de São Paulo e proprietários de uma área em Macaé, no Rio de Janeiro, que corresponde a 8% do município, iniciaram em 2008 a construção de um aeroporto de cargas na Praia Grande.

1.1.1 Contexto

No ano de 2000, o Sonda Supermercados, identificou a necessidade de substituição do cheque pré-datado devido a alta inadimplência gerada por esta forma de pagamento. Surgiu então

o cartão *private label* Sonda, que hoje possui mais de 60 mil unidades emitidas. A importância de tal número encontra-se na oportunidade de utilização desta base de clientes para a venda do novo cartão híbrido. Assim sendo, o banco não parte para uma busca por clientes em “mar aberto”, mas num primeiro momento aborda os clientes que já possuem algum tipo de relacionamento com o varejista.

As contas ativas do cartão *private label*, compostas por contas que possuem saldo em aberto (diferente de zero) e por contas que estão com atraso de até 61 dias, decresceu substancialmente ao longo do ano de 2007, representando em setembro apenas 36% do portfólio total, soma de todas as contas menos as canceladas, conforme mostra o gráfico a seguir:

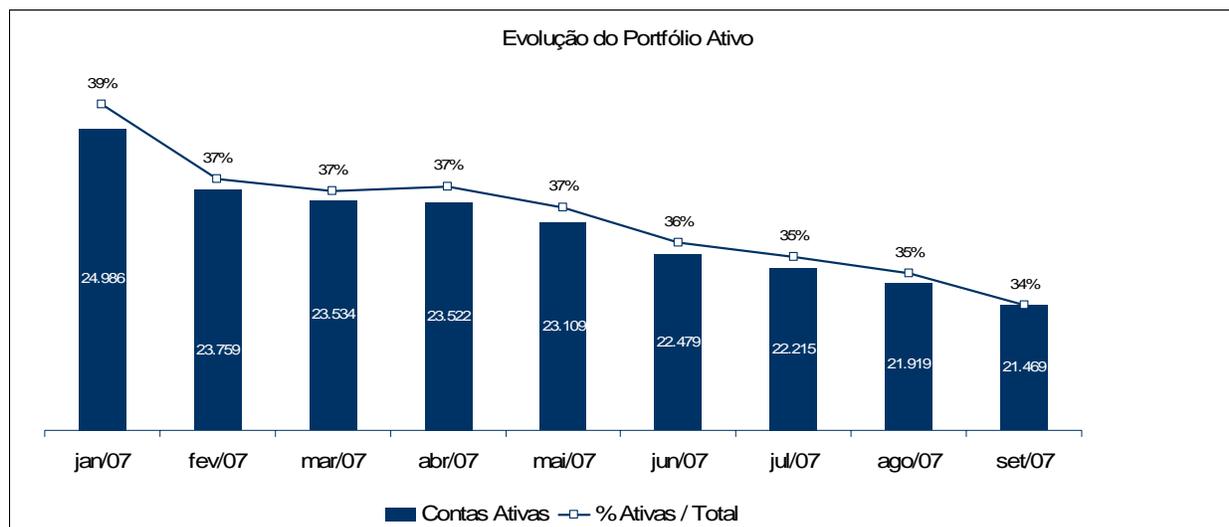


Ilustração 8 - Evolução de Contas Ativas *Private Label* do Sonda Supermercados

Em média, 70% das contas ativas tinham utilização no mês, mostrando uma utilização regular dos portadores do cartão *private label* dentro do estabelecimento do varejista, senão vejamos:

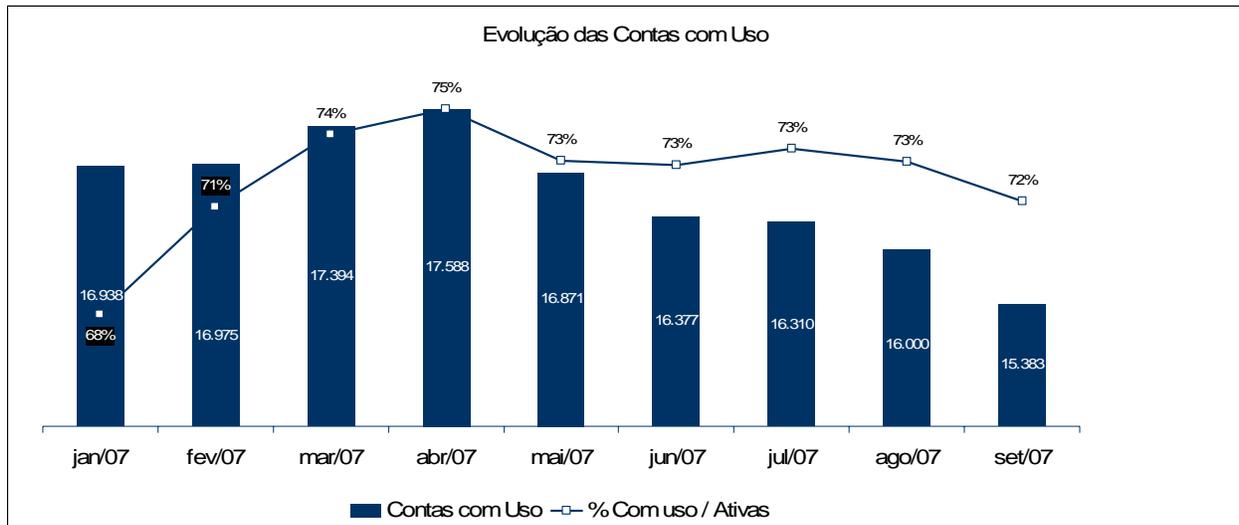


Ilustração 9 - Evolução de Contas com Uso *Private Label* do Sonda Supermercados

Apesar do número decrescente de cartões com uso no mês, tal movimento não foi expressivo a ponto de representar um impacto no faturamento da operação, mantendo-se estável na casa dos R\$ 3,46 milhões, conforme mostra o gráfico a seguir:

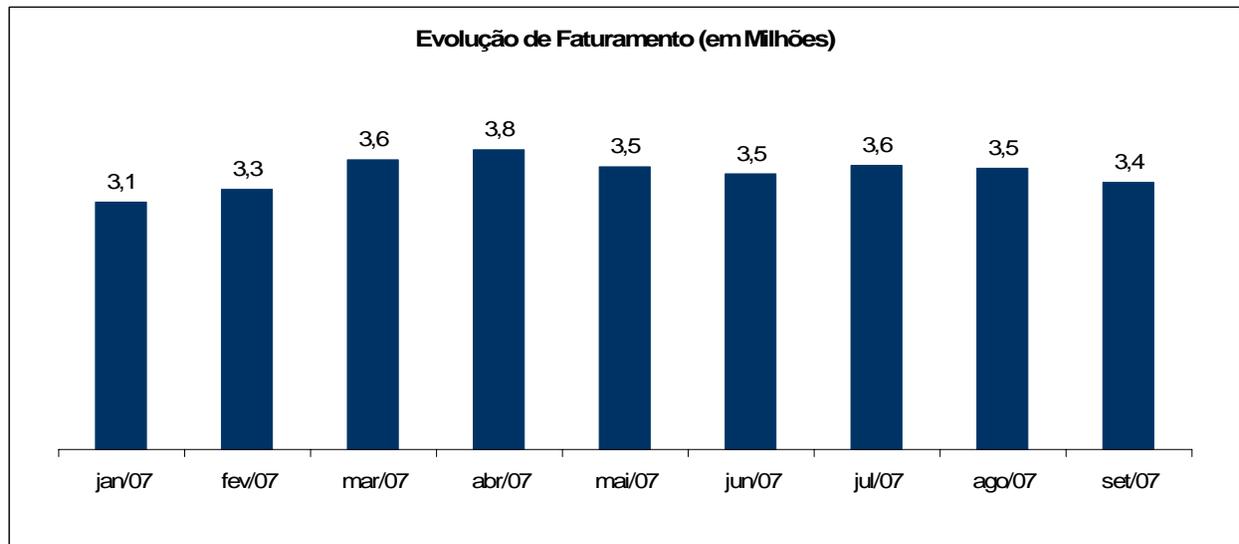


Ilustração 10 - Evolução de Faturamento *Private Label* do Sonda Supermercados

Os últimos nove meses da operação *private label*, trouxe uma originação mensal de 524 cartões titulares em média. Insta salientar que nessa operação não havia possibilidade de emissão de cartões adicionais.

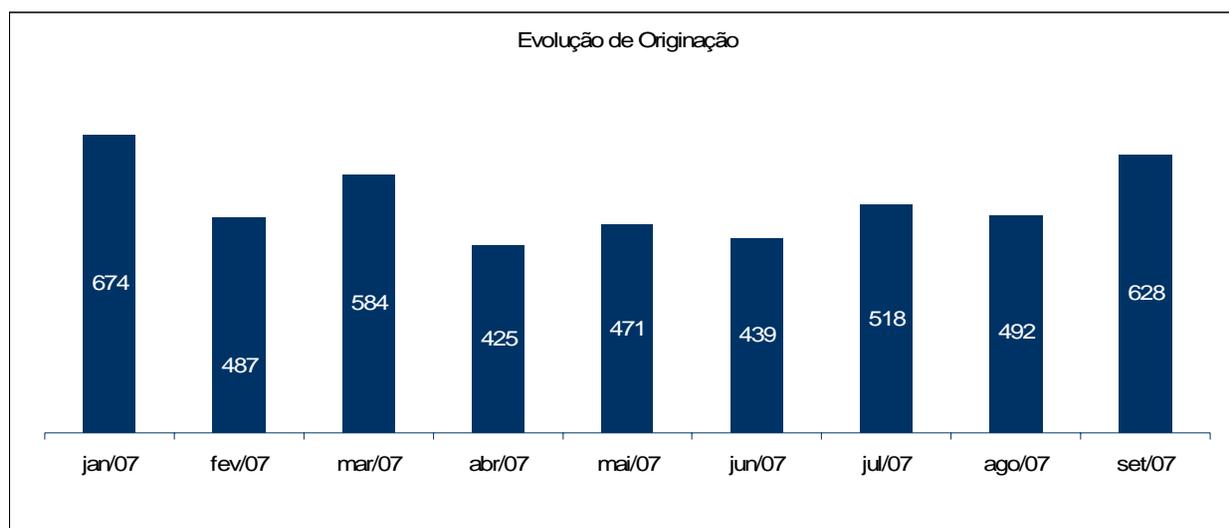


Ilustração 11 - Evolução de Contas Novas *Private Label* do Sonda Supermercados

1.2 Tomador de Decisão

O diretor financeiro do grupo Sonda, Roberto Moreno, advogado por formação, entrou no Sonda em 1999, depois de sair do departamento de auditoria do Banco Boavista, para organizar a “empresa familiar com administração caseira”. Atualmente também é vice-presidente da Associação Paulista de Supermercados (APAS), entidade de classe que reúne empresários supermercadistas do Estado de São Paulo para profissionalizar o setor ao buscar excelência na operação e promover a responsabilidade social e sustentabilidade.

A participação como membro da APAS foi de grande importância neste processo decisório em particular. Ao ter acesso às taxas praticadas pelas financeiras em suas operações com parceiros supermercadistas, era detentor de uma informação considerada privilegiada, tendo desta forma, subsídio para definir o que é uma taxa favorável, uma taxa justa e uma taxa desfavorável, tal como salientou na entrevista:

Roberto Moreno: “Você sabe que sou vice-presidente da APAS e tenho acesso à informação das taxas de administração praticadas pelos diversos bancos em muitas operações.”

Ao longo do processo decisório foi possível fazer uso de sua vasta experiência no segmento bancário e também da lembrança de decisões já tomadas no passado. A tomada de decisão atual levou em consideração a experiência adquirida no processo decisório conduzido em 2002, quando foi iniciada a operação do cartão *private label* Sonda, no modelo terceirizado. Desta forma, o diretor financeiro teve que utilizar de sua memória, porquanto não haviam registros documentados da primeira decisão. É o que explica a seguir:

Roberto Moreno: “Já tínhamos tomado a decisão em 2002. A decisão agora foi pelo cartão. [...] Foi importante para conhecer o mercado e ver o quanto vale nossa operação.”

Neste diapasão, ressalta-se que Roberto Moreno foi o único responsável pela tomada de decisão, não havendo, portanto, participação do diretor comercial. Tal liderança é atribuída ao alto grau de conhecimento sobre os elementos que concernem a decisão a ser tomada. É o que afirma o entrevistado:

Roberto Moreno: “Fui o único tomador de decisão, porque entendo do assunto. Não houve envolvimento dos sócios.”

1.3 Processo de Decisão

Dividiu-se o processo de decisão de acordo com as fases de consenso entre os autores citados na revisão bibliográfica.

Identificação do Problema

O desejo de implantação de uma operação de cartão de crédito híbrido com a marca Sonda aconteceu de forma bastante distinta à necessidade de montar a operação de cartão *private label*. No ano de 2000, dois motivos se destacaram: necessidade de substituição do cheque pré-datado e necessidade de caixa. Tratam-se essencialmente de problemas pela qual a empresa

estava passando. Em 2007, outros dois motivos impulsionaram a troca de produto, quais sejam: oferecimento de serviço adicional aos clientes com maior valor agregado e procura por parte dos bancos pela implantação e gestão da operação.

Vale dizer que a constante procura por parte dos bancos pela implantação e gestão da operação foi repetida diversas vezes ao longo da entrevista destacando sua importância como um dos principais estímulos para a identificação de uma oportunidade e não de um problema como acontecera no ano de 2000. As motivações para a decisão foram claramente expostas e se encontram destacadas abaixo:

Roberto Moreno: “Foram diferentes os motivos. Em 2002 percebemos que a inadimplência do cheque pré-datado estava alta e precisávamos tomar uma ação. [...] Com o cartão o risco da inadimplência fica sob a responsabilidade do banco. [...] Além disso tudo, precisávamos fazer caixa. [...] Em 2007 o Sonda foi procurado por diversos bancos [...]. Nossos clientes reclamavam da falta da bandeira do cartão.”

Ao não querer compartilhar o risco da inadimplência, fator encontrado nos modelos *in-house* e *joint-venture*, escolheu-se o modelo terceirizado. Restou clarividente que houve concordância do objetivo principal entre sócios e diretores para se “buscar uma parceria”. Assim, em 2000 foi estruturada a operação no modelo terceirizado, sendo discutida em 2007 apenas a decisão de qual banco seria parceiro para a implementação do novo produto. A satisfação com o modelo terceirizado pode ser exemplificada no trecho a seguir:

Roberto Moreno: “[...] parte do nosso faturamento vem do cartão de marca própria. Neste negócio, clientes precisam de financiamento para comprar, bancos precisam de clientes para financiar, nós precisamos vender e nós temos os clientes. A conta fecha.”

Trata-se de uma decisão estratégica para o Sonda Supermercados devido a visibilidade que o cartão de crédito de marca própria possibilita. Atentou-se também para o prazo de 10 anos para a manutenção da parceria, com cláusula de rescisão do contrato. Vale ressaltar que durante sua vigência, o contrato anterior nunca foi questionado pelas partes. Estas são as palavras do entrevistado:

Roberto Moreno: “Além dos ganhos financeiros que uma parceria deste tipo representa, é um contrato de dez anos. [...] É algo que não tem volta [...]. E quando o cliente usa o cartão ele vê o nome Sonda. A marca da financeira passa despercebida. Um cliente que é negado pela financeira, para o cliente foi o Sonda que não aprovou o seu crédito. É com o Sonda que ele vai reclamar. [...] Quem usa o cartão, terá

sempre a marca Sonda presente em sua vida, se lembrará mais vezes do Sonda e comprará com mais frequência no nosso supermercado.”

Apesar do produto não possuir maiores benefícios do que os outros cartões do mercado, já que a maioria deles cobra tarifa de extrato e é isenta de taxa de anuidade, a vantagem vem das promoções e descontos fornecidos exclusivamente aos usuários do cartão Sonda.

Roberto Moreno: “Com o novo cartão, o consumidor poderá facilitar o pagamento das compras no supermercado em até três parcelas mensais sem juros. "Acreditamos que a oferta de mais benefícios flexíveis com o novo cartão atrairá mais clientes às lojas do grupo.”

Na maioria dos casos, a tomada de decisões estratégicas no Sonda Supermercados não faz parte de uma agenda pré-definida para a reunião dos dois sócios junto aos dois diretores. Sem a existência de reuniões periódicas para a tomada de decisões estratégicas, elas são realizadas apenas quando existe divergência de opiniões entre os participantes do processo de tomada de decisão. Para a decisão de implantação do novo produto não foram realizadas reuniões, sendo conduzidas conversas informais entre os participantes. As primeiras conversas tiveram como objetivo a discussão do assunto para conhecimento dos sócios. Como os assuntos são discutidos verbalmente não existem registros das conversas realizadas, tal como explana o entrevistado:

Roberto Moreno: “[...] os donos são empreendedores natos, pessoas muito humildes que não fazem questão de formalidades. [...] Nossas conversas são objetivas e o objetivo delas é deixar claro o que está sendo feito.”.

A participação dos sócios na etapa de identificação do problema se limitou a concordância de que esforços para levantar informações a respeito do novo produto e banco parceiro deveriam proceder. O reconhecimento por oportunidades como a implantação da operação do cartão de crédito, são realizados, principalmente, pelos dois diretores, por estarem mais envolvidos com o dia-a-dia da empresa no desenvolvimento de suas funções especializadas. A tomada de decisão tem caráter centralizado nos diretores, sendo os sócios consultados apenas para confirmar a decisão proposta. Isto é o que se depreende das assertivas do diretor financeiro:

Roberto Moreno: “Nós que estamos no dia a dia da operação temos carta branca dos sócios para conduzir novas idéias. Eles participam muito pouco da decisão”.

A busca pela definição de uma situação de problema ou oportunidade ocorre através de um olhar minucioso nos números dos relatórios internos, na condução de reuniões com os gerentes, em conversas com profissionais do mercado e na leitura de revistas e jornais especializados. A partir do levantamento descobriu-se outras vantagens do produto, antes não contempladas. O cartão de crédito bandeirado, *co-branded* ou híbrido, oferece uma nova fonte de receita a partir da divisão das taxas retidas pelo banco, cobradas dos clientes em cada utilização em estabelecimentos fora das lojas do varejista. Eis o que afirma Roberto Moreno:

“Tem que se tentar entender o que está acontecendo para saber como se deve agir [...]. Além de ‘pegar’ outros clientes, ganhamos quando ele utiliza fora (em outros estabelecimentos que não os do varejista)”.

Desta forma, através do diagnóstico foi possível decidir se era necessário priorizar a tomada de decisão em termos de necessidade de ação imediata ou não. Neste caso, deixou-se claro que não havia pressa para levantar as alternativas, próxima etapa do processo de decisão. Tal razão é afirmada pelo entrevistado:

Roberto Moreno: “Em determinadas horas, para decidir é melhor ter calma, pé no chão [...]”

Geração de Alternativas

O diretor financeiro Roberto Moreno também ficou como responsável pela organização e condução do processo de negociação das propostas dos bancos para criação da parceria. Receberam-se propostas dos maiores bancos que trabalham com financiamento ao consumo. Foi solicitada a manutenção da confidencialidade do nome dos bancos que participaram da negociação.

Roberto Moreno: “Não queremos ser mais um negócio para o banco, queremos uma parceria [...]. Conversei com outros bancos na APAS. Pode ter uma proposta melhor, mas não tem experiência.”

As propostas dos bancos foram todas avaliadas ao mesmo tempo, havendo em única instância negociação com a parceria atual. Como o Sonda Supermercados já possuía relações comerciais com a Fininvest, financeira do Grupo Unibanco, que até então fazia gestão da

operação do cartão *private label*, foi dada prioridade de negociação para a mesma. Roberto Moreno explica o benefício:

“Não há dúvidas de que eles estariam em vantagem frente às outras propostas. [...] Fizemos muitas ações em conjunto [...]. Nós estávamos satisfeitos com a operação do *private label*. [...] Abrimos todas as propostas que tivemos e demos chance para eles (Fininvest) se manifestarem antes que os outros.”

A negociação com a Fininvest aconteceu de forma natural. Além da relação comercial, facilitou a negociação, a relação pessoal entre os diretores de ambas as empresas, tornando o processo bem menos burocrático, tal como se depreende da entrevista:

Roberto Moreno: “Nossas reuniões eram em almoços e *happy-hours*. [...] Eu cedi de um lado, eles cederam de outro [...]. Posso dizer que tivemos melhores propostas, financeiramente falando. Isso não foi o que pesou. [...] Em todas as redes, médias e pequenas, se forem empresas familiares têm muito coração. O dinheiro não seduz. Pessoas são mais importantes.”

Ao longo de toda entrevista foi enfatizado a importância das pessoas que fazem parte da equipe da Financeira e do relacionamento de confiança existente entre as partes. O compromisso demonstrado na participação de pessoas do topo da hierarquia do banco escolhido foi fundamental para passar a percepção de que o Sonda era igualmente importante para ele. Isto é o que ensina o entrevistado:

Roberto Moreno: “Nós fomos atendidos pelos presidentes da empresa. Só não falamos com o dono do Unibanco. [...] Acredito no Elinton (diretor de vendas) e na sua conduta. [...] É algo de confiança e é preciso disso numa parceira.”

O tempo desde o início das negociações até a assinatura de contrato variou entre seis a oito meses. Havia uma definição clara dos objetivos de ambas as partes. Segundo Roberto Moreno, a operação não começou de imediato, pois achou-se adequado o teste do cartão híbrido em outras redes:

“Foi de seis a oito meses. Se fosse pelo Sonda começaríamos a vender no dia seguinte, mas o banco achou melhor esperar. Na época era um produto novo. Melhor esperar para não errar. [...] Nós concordamos.”

Seleção das Alternativas

A reunião para apresentação da proposta de parceira com a Fininvest aos sócios ocorreu tranquilamente. Foram expostos os motivos pela escolha e entre eles se destacaram a convergência de interesses, a experiência anterior, o fornecimento de um produto diferenciado, a credibilidade da financeira no mercado. Ambos os sócios ratificaram a decisão. É interessante notar que apesar da decisão estratégica influenciar também a área comercial, não houve a participação do diretor comercial.

Roberto Moreno: “Sempre tivemos uma pessoa de confiança presente no dia a dia da operação. Qualquer problema era só falar com ela. [...] A Fininvest sempre tratou dos problemas com transparência e rapidez. [...] Os concorrentes não tem a possibilidade de primeira compra, onde o cliente faz a compra mesmo sem ter o cartão físico. Não tive dúvidas. O nome do Unibanco é muito forte no financiamento ao consumo. [...] Os proprietários sentaram uma única vez, para selar a parceria. [...] É muito difícil eles não validarem uma boa decisão.”

1.4 Resultados

Oficializado o contrato entre as partes, foi fixada a responsabilidade de cada um no acordo. Os objetivos da operação, assim como os prazos de implementação da operação foram estabelecidos em conjunto. Enquanto o foco inicial do cartão *private label* era atender ao mercado de baixa renda, o cartão bandeirado visaria compradores com maior poder aquisitivo. O primeiro objetivo estabelecido foi conceder o cartão bandeirado aos já clientes. Apenas num segundo momento buscar-se-iam novos usuários.

Roberto Moreno: “O *private label* atingia famílias com renda de no máximo 10 salários mínimos. Com o novo cartão vamos abranger um público bem maior. Temos um grande potencial de novos clientes. [...] Foram traçadas metas de vendas e faturamento. [...]”

O diretor financeiro ficou responsável por comunicar, para os demais funcionários da empresa, a decisão tomada. A implementação foi conduzida por um gerente da financeira e um gerente do Sonda em um prazo estabelecido de três meses. Houve resistência imediata por parte dos gerentes das quinze lojas.

Roberto Moreno: “Os gerentes das lojas não gostaram. Tivemos que fazer uma reunião com todos eles. Fomos diretivos. Dissemos que deveriam participar e dar apoio as vendas do novo cartão. [...] Houve uma segunda reunião motivacional com o pessoal da Fininvest para mostrar o quanto o cartão era bom para eles.”

A resistência dos gerentes poderia por a parceria em risco já que grande parte das atividades do dia a dia está a cargo dos gerentes das lojas, conforme mostra trecho abaixo.

Roberto Moreno: “Na loja gestão é compartilhada. Se um cliente que não recebeu o cartão, mas recebeu a fatura na loja, ele procura a quem? Ao gerente. O gerente recebe o cliente no calor da emoção. Se existe problema no sistema, se uma promotora falta, a vigilância sob os promotores, tudo é o gerente.”

Apesar das dificuldades iniciais, a parceria foi considerada um sucesso tanto operacional, como financeiramente. A satisfação advém do comprometimento da equipe de ponta e da fácil aceitação dos clientes.

Roberto Moreno: “Está no sangue [...] Faz parte do nosso negócio! [...] Hoje temos uma baixa inadimplência. [...] Nossa maior surpresa foi a fácil aceitação dos clientes. Clientes não só substituíram, como passaram a gastar mais.”

A qualidade das relações que compreende um alto nível de confiança, o alto envolvimento no dia a dia das operações, a complementaridade e equilíbrio de competências para venda do cartão (Sonda) e análise de crédito (Financeira), a convergência de interesses e a disponibilidade de recursos para ações específicas, podem ser citados como alguns dos fatores de sucesso desta parceria.

Roberto Moreno: “Eu acompanho diariamente as vendas. [...] A parceria é marcada pela forte sinergia. [...] Temos alguns projetos em andamento, como a disponibilização de brindes da Fininvest a cada compra. A Fininvest entra com o brinde, nós com o marketing. [...] a disponibilização do CPF pré-aprovado no check-out. Assim, todo cliente que fizer uma compra e estiver pré-aprovado, receberá o convite de tornar-se um cliente do nosso cartão. [...] Nossa previsão é de que até o final deste ano, entre 50 e 60 mil cartões tenham sido emitidos. [...] Fizemos um anúncio de duas páginas no jornal Estado de São Paulo.”

De outubro de 2007 até maio de 2008 foram originadas 33.163 contas novas e 3.448 contas adicionais totalizando 36.611 novos cartões de crédito híbrido. O início das vendas do cartão adicional em janeiro de 2008 trouxe um incremento no *spending médio* (gasto médio

mensal) por conta que passou de R\$ 338,00 em novembro de 2007 para R\$ 354,00. De cada dez clientes, pode-se dizer que três solicitam o cartão adicional.

O aparente declínio na venda de cartões do Sonda Supermercados, mostrado na ilustração a seguir, deve-se a estabilização da operação. Nos primeiros dois meses houve um intenso trabalho de mídia para divulgar o novo produto, além de promoções direcionadas e trabalho da base de clientes já existente (do cartão *private label*) no *telemarketing*, ou seja, venda do cartão de crédito híbrido por telefone. Nota-se também que a taxa de aprovação está diretamente relacionada ao número de propostas aprovadas. O regulador da taxa de aprovação é o banco, que dependendo das condições de mercado e da qualidade de propostas entrantes da parceria, decide se aprovar mais ou menos clientes.

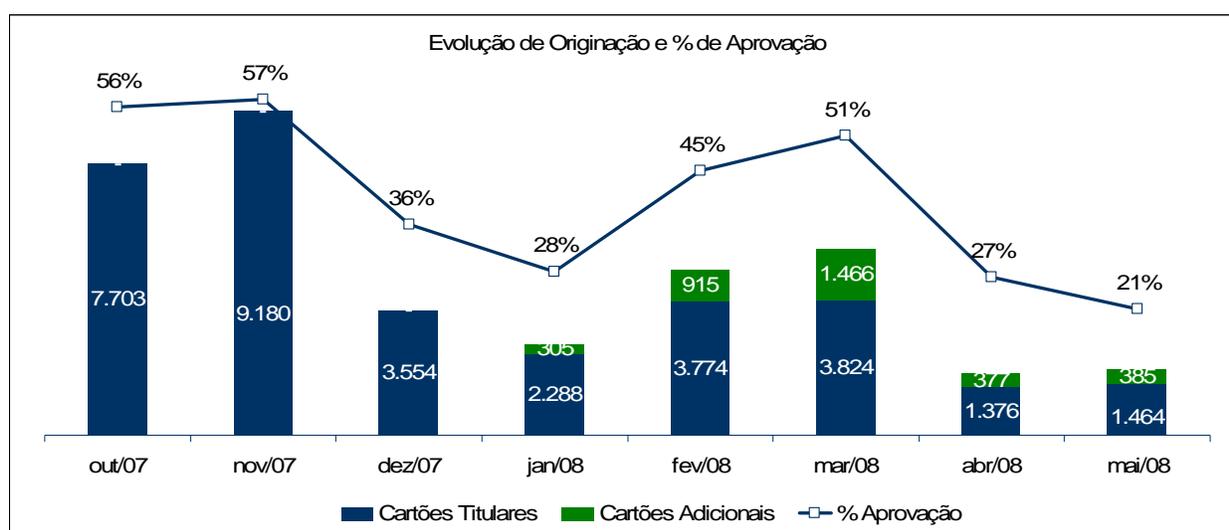


Ilustração 12 - Evolução de Originação e % de Aprovação do Cartão Híbrido do Sonda Supermercados

Das 33.163 contas novas originadas, 16.500 delas estão ativas. Ainda falta um longo caminho para se atingir o tamanho do grupo de contas ativas do *private label* que em maio de 2008 tinha 33.976 contas. O desafio presente do Sonda Supermercados é substituir o cartão *private label* pelo cartão de crédito híbrido dos atuais clientes.

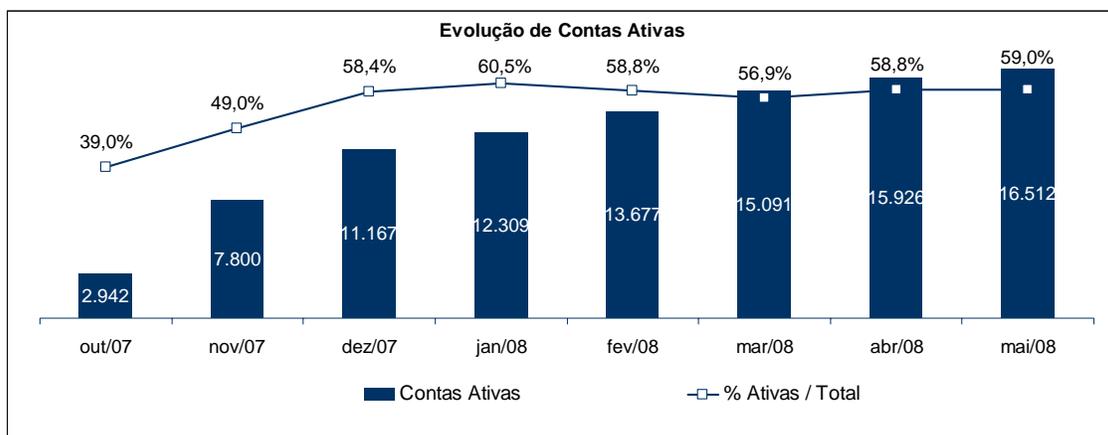


Ilustração 13 - Evolução de Contas Ativas do Cartão Híbrido do Sonda Supermercados

Em maio de 2008, 66,8% das contas ativas foram utilizadas no mês, mostrando um alto índice de utilização pelos clientes, que justifica o crescente faturamento.

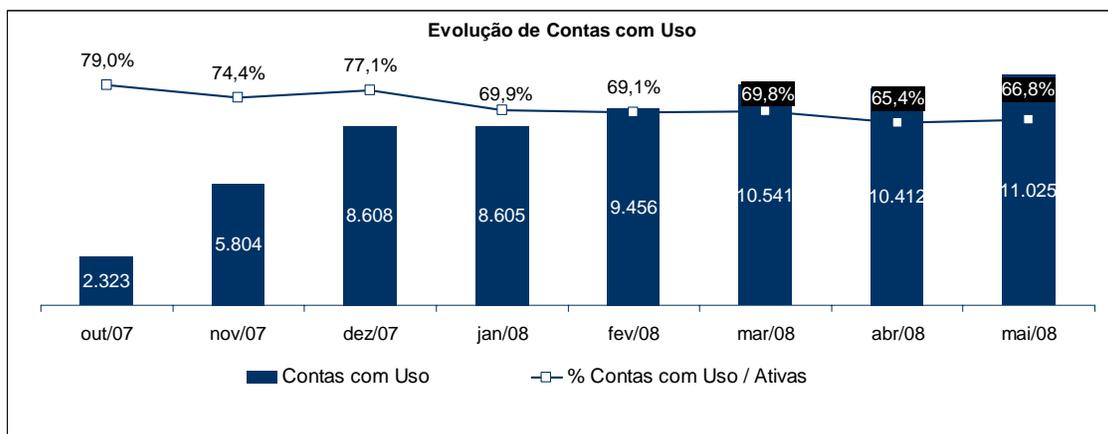


Ilustração 14 - Evolução de Contas com Uso do Cartão Híbrido do Sonda Supermercados

A evolução do faturamento mostra um aumento significativo de participação do faturamento fora do estabelecimento do varejista. Ao representar 46% do faturamento em maio de 2008, o cartão de crédito híbrido garante uma receita antes inexistente para a empresa, como mostra a ilustração a seguir.

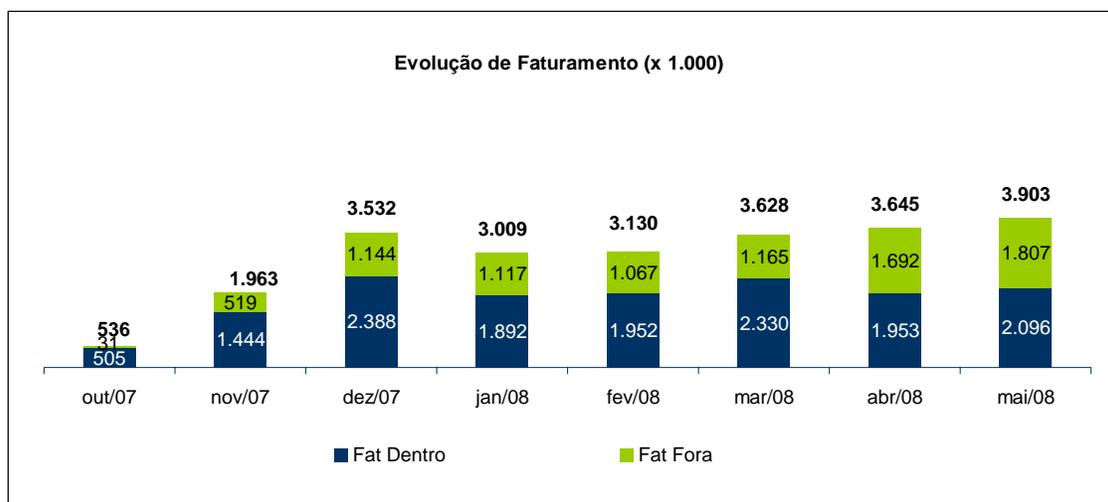


Ilustração 15 - Evolução de Faturamento (x 1.000) do Cartão Híbrido do Sonda Supermercados

Vale mencionar que apesar da interrupção nas vendas do cartão *private label*, quando iniciou-se a venda do cartão *híbrido*, clientes que já possuíam o produto continuaram utilizando-o como meio de pagamento nos estabelecimentos do Sonda, havendo portanto, uma continuidade no faturamento atrelado ao produto.

Quando o faturamento da operação do cartão *private label* é comparada à operação do cartão híbrido, nota-se uma mudança de patamar no número, devido principalmente ao limite de crédito concedido ao cliente. Enquanto o limite médio do cartão *private label* é de R\$ 530,00, no cartão híbrido passa a R\$ 2.000,00. Em apenas alguns meses a operação do cartão híbrido ultrapassou o faturamento do cartão *private label*, sendo que a primeira é uma operação em plena evolução e a segunda, uma operação já madura.

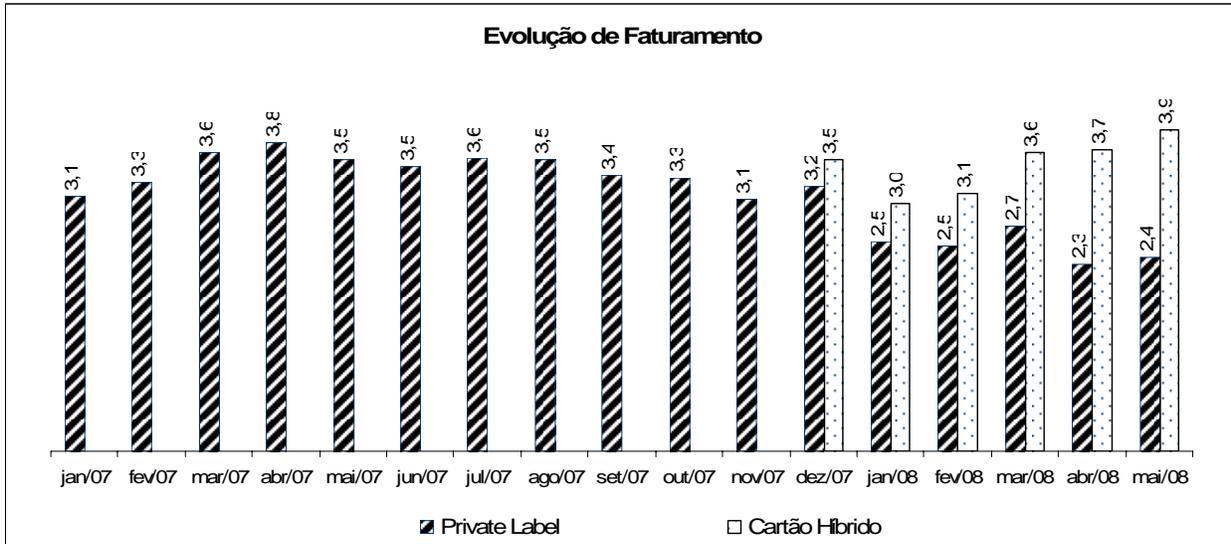


Ilustração 16 - Evolução de Faturamento (em milhões) dos Cartões *Private Label* e Híbrido do Sonda Supermercados

A seguir serão apresentados os resultados do estudo de caso do Prezunic Supermercados.

2 PREZUNIC SUPERMERCADOS

A rede Prezunic de Supermercados, objeto deste segundo estudo de caso, também atua no segmento supermercadista regional, concentrando suas operações na cidade do Rio de Janeiro e na Grande Rio (região metropolitana da cidade). Marcus Meira, gerente financeiro do Prezunic, foi entrevistado devido a sua alta participação na condução do processo decisório. Além de ter sido o responsável por conduzir as negociações, coube a ele a avaliação final das propostas dos bancos parceiros antes da validação dos sócios.

2.1 Descrição da Empresa

Fundada em maio de 2002, a partir do conceito de que não é apenas uma mera vendedora de produtos e serviços, mas que também produz emoções com o slogan “Prezunic é muito prazer.

Prazer em fazer o que faz. Prazer em buscar sempre o melhor”, a rede de supermercados Prezunic fechou o ano de 2007 como o oitavo maior supermercado do país em virtude de seu faturamento, de acordo com a ABRAS (2008).

Estima-se que mais de três milhões de pessoas passam por mês em seus estabelecimentos. Seus principais consumidores são pessoas físicas de baixa renda das classes C e D. Em seis anos de atuação, a empresa alcançou a marca de mais de 1 bilhão de faturamento anual, crescendo 24% em 2007 com relação ao ano anterior, tal como se percebe no gráfico a seguir:

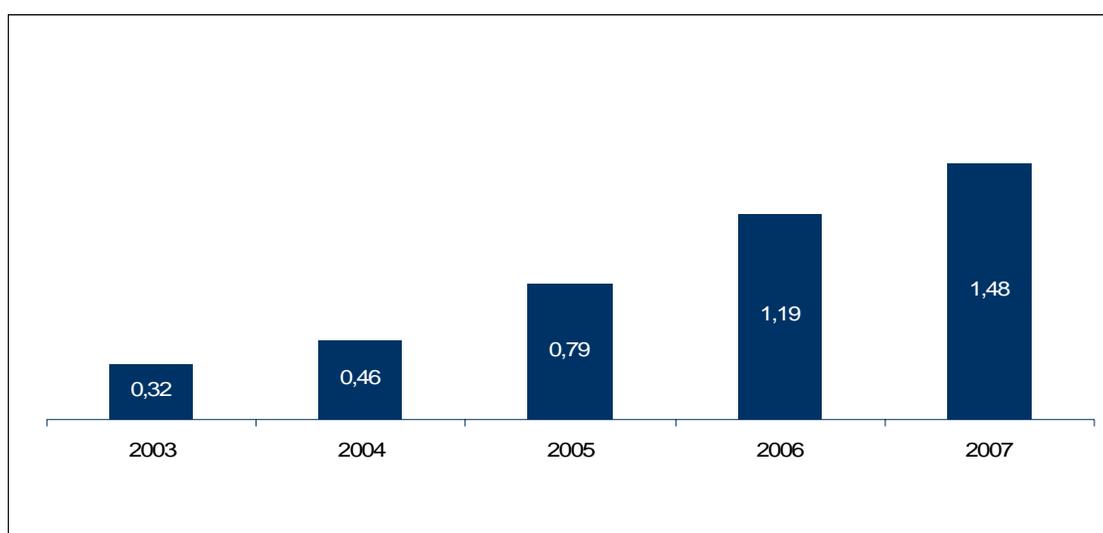


Ilustração 17 - Evolução do Faturamento em R\$ Bilhões

Fonte: ABRAS (2008).

Atualmente a rede Prezunic possui 27 lojas próprias, com 681 POSs e um centro de distribuição. A evolução do seu crescimento, registrada na ilustração abaixo, mostra que em cinco anos de existência, a rede quase quadruplicou o número de lojas.

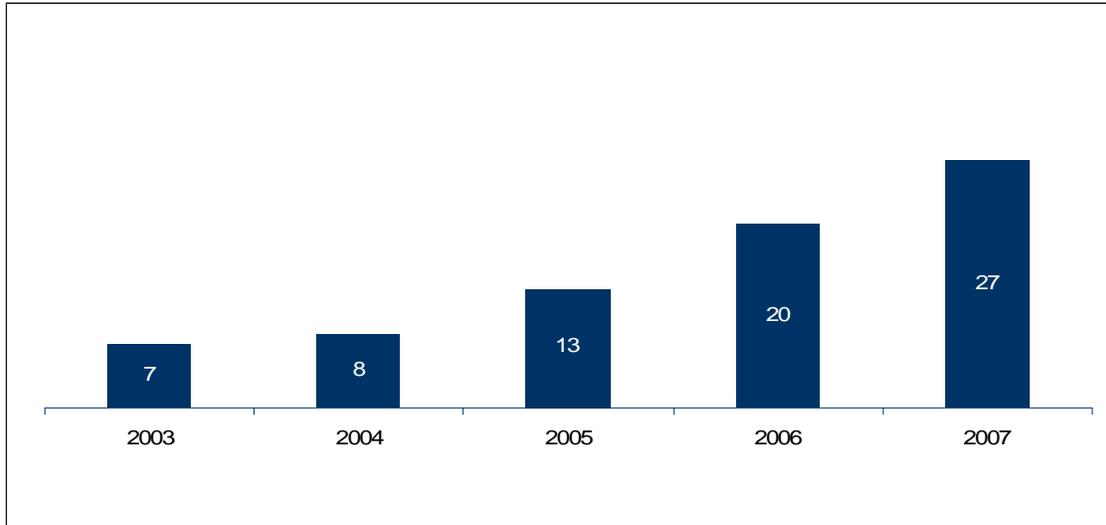


Ilustração 18 - Evolução no Número de Lojas

Fonte: ABRAS (2008).

De mais a mais, insta mencionar que esta empresa possui o capital fechado. Assim, existe uma distribuição igualitária entre os dois filhos de Joaquim Cunha, um dos fundadores e acionistas da antiga rede de supermercados RDC (Rainha, Dalas e Continente).

Contudo, o Prezunic cresceu e nasceu depois de um longo processo de planejamento, conforme explicou o gerente financeiro, Marcus Meira:

“Em julho de 2001 tínhamos apenas o nome Prezunic e a idéia de ser um supermercado voltado para o mercado de bairro do Rio de Janeiro. As sete primeiras lojas não apareceram para o público – queríamos aguçar a curiosidade das pessoas inaugurando uma atrás da outra. Foi feito um intenso trabalho de mídia – televisão e rádio.”

O organograma atual da empresa mostra uma estrutura enxuta, onde o comando da mesma fica a cargo do diretor executivo, responsável, junto aos sócios e gerentes, pelo processo decisório da firma em termos de planejamento estratégico. No início o número de gerentes era menor, tal como esclarece o gerente financeiro:

“No início éramos dois sócios, dois diretores e seis gerentes comerciais. Bem horizontal. Depois mais departamentos foram sendo agregados, acompanhando o crescimento da empresa”.

Para melhor compreensão do atual organograma do Prezunic, que evoluiu com o crescimento da empresa, eis a ilustração a seguir:

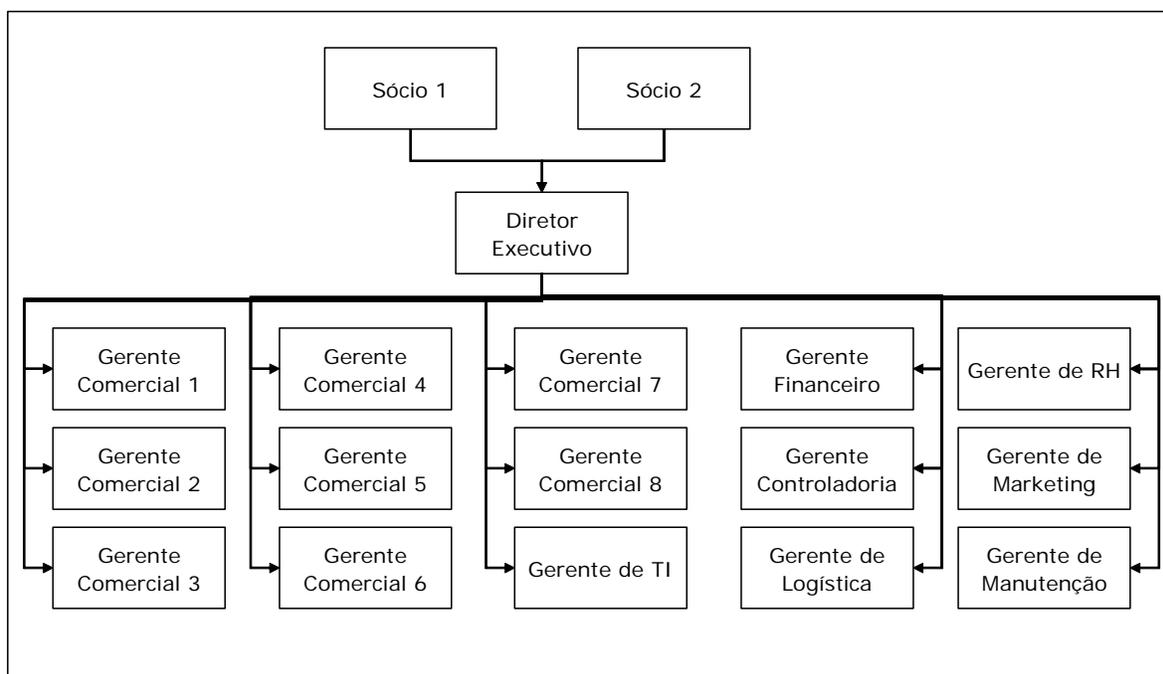


Ilustração 19 - Organograma da Rede Prezunic

Fonte: Prezunic (2008).

2.1.1 Contexto

Em novembro de 2002, cinco meses após a abertura da rede, o Prezunic lançou o cartão *private label*, cuja vantagem principal para o cliente era a facilidade do parcelamento. Na ocasião, atentou-se para a oportunidade demandada pelos próprios consumidores.

Foi escolhido o cartão *private label*, em detrimento ao cartão de crédito, devido à sua adequação ao público interessado, pertencente às classes C e D. Apesar da taxa de aprovação do cartão *private label* ser maior que a dos produtos *co-branded* e híbrido, o gasto médio de cada compra com o cartão (*ticket* médio) e o gasto mensal com o cartão (*spending* mensal) são consideravelmente menores. Nesta operação, a taxa de aprovação era de 60%, o *ticket* médio representava aproximadamente R\$ 70,00 e o *spending* médio girava em torno de R\$ 167,00. Sobre o assunto, o entrevistado, Marcus Meira, afirma:

“Foi uma demanda natural, as pessoas pediam. Como estávamos voltados para a zona norte, o *private label* era ideal, pois exigia menos renda das pessoas para aprovação. Os limites são menores que o Visa e o MasterCard. [...] No Rio de Janeiro, na época, as pessoas não se importavam em pagar juros.”

Desta feita, optou-se pelo modelo de negócio *in-house*, caracterizado por ter como dinheiro para o financiamento, também denominado *funding*, apenas o capital próprio. Neste modelo, o varejista atua na concessão do crédito e possui total autonomia nas decisões, podendo, por exemplo, assumir posturas mais agressivas do ponto de vista de crédito para estimular suas vendas. Isto é o que elucida o gerente financeiro:

Marcus Meira: “Até fecharmos o contrato com o Unibanco, o risco, o *funding* e as regras de aprovação eram todos nossos, inclusive o sistema de cobrança, que era administrado por uma empresa terceirizada, mas nós que determinávamos as regras. Até então, de certa forma funcionava do nosso jeito.”

Por fim, a empresa contratada para realização do processamento dos cartões foi a mesma que prestava serviços na rede de supermercados RDC, antiga rede pertencente aos sócios. Neste sentir, Marcus Meira explica a estratégia inicial:

“A idéia foi começar com os mesmos fornecedores de serviços da rede anterior.”

Desta forma, em cinco anos conseguiu-se uma base total de 82 mil titulares e 26 mil adicionais. A operação, no entanto, não acompanhou o crescimento do supermercado nas vendas, sendo que, em 2007, a penetração do cartão *private label* era de aproximadamente 5% do valor do faturamento total. Isto porque, segundo Marcus Meira:

“Fomos evoluindo de maneira passiva. Não tínhamos vendedores do cartão. Não tínhamos estrutura de venda [...] As pessoas iam pedindo e nós íamos fazendo.”

2.2 Tomador de Decisão

O entrevistado Marcus Meira, 44 anos, gerente financeiro do Prezunic, é um dos principais tomadores de decisão na empresa. Formado em economia e pós-graduado em

administração financeira, trabalha a sete anos no Prezunic – os mesmos sete que a empresa tem de existência. Todo processo decisório, quando possui relevância financeira passa por ele.

A tomada de decisão atual levou em consideração a experiência adquirida no processo decisório conduzido anteriormente, quando foi iniciada a operação do cartão *private label* Prezunic, porém teve menor relevância para a decisão, conforme comenta Marcus Meira:

Marcus Meira: “Nós sabíamos o que queríamos, mas fizemos muitas análises financeiras para ver se o negócio era bom mesmo.”

2.3 Processo de Decisão

Dividiu-se o processo de decisão de acordo com as fases de consenso entre os autores citados na revisão bibliográfica.

Identificação do Problema

A decisão pelo modelo terceirizado aconteceu após a experiência de cinco anos atuando no modelo *in-house*. A motivação inicial deu-se principalmente após a verificação de que a participação do cartão *private label* não acontecia conforme o esperado. Entre as razões citadas, percebe-se que a operação não era o foco da empresa e que nos últimos anos houve uma mudança no público das lojas, que não se interessavam pelo cartão *private label*. É o que se depreende da entrevista em foco:

Marcus Meira: “Não saíamos da loja para vender o cartão e achávamos que o cartão tinha que vender por si só. [...] Percebemos que havia evolução do negócio do Prezunic no mercado do Rio de Janeiro, mas a participação do cartão era ainda muito pequena. Nas lojas em locais melhores, o ‘*private*’ não era solicitado como na parte da Baixada e Zona Norte.”

Não foi apenas a estagnação da operação com o *private label* que impulsionou o Prezunic a buscar novas alternativas. Das empresas concorrentes, a maioria já possuía uma parceria com um banco para a gestão da operação de cartão de crédito de marca própria, conforme mostra a tabela a seguir:

Tabela 22 - Maiores Grupos Supermercadistas do País e seus Parceiros

Supermercado	Faturamento em 2006 (R\$ bilhões)	Banco Parceiro
Carrefour e Atacadão	Carrefour R\$12,9 e Atacadão R\$ 4,8	Cetelem
Grupo Pão de Açúcar	16,1	Itaú
Walmart	12,9	Unibanco
G Barbosa	1,48	Bradesco
Zaffari	1,47	Zaffari
DMA Distribuidora	1,45	Santander
Bretas	1,35	Unibanco
Prezunic	1,19	Prezunic
Angeloni	1,08	Banco Simples

Fonte: ABRAS, 2008.

Os únicos que administravam a própria carteira eram os supermercados Zaffari e Prezunic. Por isso, o Prezunic, buscou outra solução, tal como explana o entrevistado:

Marcus Meira: “o mercado dava sinais de seguir o caminho do cartão de bandeira. Então, começamos a consultar tanto no mercado, quanto nas empresas concorrentes.”

Entretanto, esta solução buscada foi atrelada a um propósito de mudança na forma de agir da empresa, qual seja: o conservadorismo na hora da concessão do crédito.

Marcus Meira: “O conhecimento de crédito era muito pouco científico. Usávamos o ‘*expertise*’ da processadora, mas o processo era muito empírico por parte do Prezunic. A processadora ajudava na hora de tomar as decisões, mas o ‘*funding*’ ainda era nosso, portanto cabia a nós a decisão. [...] Éramos muito conservadores na hora de dar o crédito e quando se percebe uma baixa participação do cartão (nas vendas) dentro do Prezunic, é hora de mudar.

Somando-se a necessidade de ser menos conservador, o Ministério Público solicitava ao Prezunic criação de uma empresa específica para concessão de financiamento ao consumo, como demonstra Marcus Meira abaixo:

“O cartão ‘*private*’ estava sendo questionado pelo Ministério Público em ter o *funding* de supermercado. Pensamos em montar uma empresa nossa. Já tínhamos conversado com uma empresa de contabilidade para abrir uma empresa, até pensamos do nome. Não mudaria em nada a operação.”

Desta feita, percebe-se que a possibilidade de parceria com o banco para implantação de uma operação de cartão de crédito de marca própria não surgiu por acaso, mas esteve sempre presente desde o início da operação. O Prezunic, no entanto, segundo o entrevistado, mostrava-se satisfeito com o modelo escolhido:

Marcus Meira: “O questionamento se valia a pena, existe desde o início. Constantemente tínhamos reuniões com algumas empresas que ofertavam esse tipo de serviço e recebíamos propostas de bancos e financeiras[...]. Em momento algum foi levado a fundo. Apenas escutávamos e não entrávamos no detalhe de como seria a operação.”

Geração de Alternativas

Posteriormente, foi dado “sinal verde” para a fase de geração de alternativas, através de uma reunião na presença dos sócios, diretor executivo e gerentes. A partir desse momento, mudou-se a relação entre o Prezunic e os possíveis parceiros. Se antes a iniciativa era dos bancos em fechar uma parceria com o Prezunic, agora era o supermercado que os procurava. O propósito inicial era buscar maiores informações, como por exemplo, quanto os bancos pagariam pela carteira de clientes existente. Neste sentido, explica Marcus Meira:

“A decisão foi de um dos sócios. Há um ano e meio atrás numa reunião sobre diversas políticas sobre o Prezunic, surgiu a conversa. A reunião não era diretamente sobre cartão de crédito, mas comentou-se sobre como estávamos com o cartão e qual as possibilidades[...], até que ponto deveríamos continuar e se não deveríamos nos concentrar no nosso negócio. Levantou a questão de quanto ganharíamos ao negociar a nossa carteira de clientes.”

Primeiramente, uma empresa negociadora, cujo nome foi conservado, foi contratada para dar suporte ao Prezunic nas negociações. As duas principais razões para a necessidade de contratação dessa empresa foram: o tempo que se despediria levantando todas as informações dos parceiros e o provável desgaste que existiria entre os bancos com quem o Prezunic mantinha relação comercial. É o que se compreende das palavras do entrevistado:

Marcus Meira: “Usamos uma negociadora para ir nessas empresas e nos dar suporte. A questão da negociação não é o problema; somos uma empresa comercial. A idéia era focar no nosso negócio[...] Demoraria muito tempo se fosse conduzido por nós e teríamos desgaste com empresas com quem temos relação.”

Desta feita, a função da negociadora foi, a partir das diretrizes colocadas pelo Prezunic, escolher entre dois ou três bancos, para a avaliação dos sócios. Esta fase demorou oito meses para ser concluída. As diretrizes, que também serviram como critérios para avaliação das alternativas, foram estabelecidos pela equipe do Prezunic em conjunto, pelos sócios, diretor e gerentes: (1) compromisso no atendimento: estrutura de suporte ao varejista e principalmente ao cliente e, (2) oferta financeira. Eis os seus argumentos:

Marcus Meira: “[...] tinha que ter um atendimento ótimo para não fugirmos do caminho padrão que a gente já tinha até então. Não adiantava vir com uma proposta maravilhosa financeiramente sem dar continuidade de atendimento.”

Apesar da negociadora ter participado até o final como facilitadora do processo, a partir do momento em que duas empresas foram selecionadas, o Prezunic, representado pelo pai dos donos e pelo gerente financeiro, passou a conduzir as negociações e melhor entender como seria a gestão de uma operação de cartão de crédito de marca própria no modelo terceirizado. Vale ressaltar que nessa etapa do processo, não havia certeza de que a venda da carteira e mudança de modelo de operação aconteceria.

Seleção das Alternativas

Foram realizadas análises quantitativas da operação junto aos dois bancos escolhidos pela empresa negociadora, através de projeções de financiamento, faturamento, lucros e perdas, base de clientes ativa e base de clientes com uso, para confirmar a oportunidade de parceria. Aspecto importante identificado foi a existência de metas claras a serem alcançadas pela futura parceria, sendo para isso o compartilhamento de informações confidenciais fundamental.

Marcus Meira: “O negócio do cartão tinha que ser bom para os dois e por isso as projeções eram importantes[...]”

Um dos fatores mencionados, que pesaram na tomada de decisão, foi o bom relacionamento comercial com uma das empresas - o Unibanco era o principal banco de serviços do grupo, responsável pela folha de pagamento da empresa. Estas são as palavras do gerente financeiro:

Marcus Meira: “Unibanco já tinha uma relação comercial significativa[...]”

A imagem da marca parceira, impressa no cartão de marca própria Prezunic foi considerado um fator de restrição. Ambos os bancos estabeleciam que a marca da financeira deveria ser impressa no cartão. No entanto, o Prezunic não queria atrelar seu nome a uma marca não tão aceita por seus consumidores, sendo que ambos os bancos tinham experiências externas ao Prezunic que revelavam um alto índice de insatisfação. Optou-se pelo banco que estava disposto a mudar sua imagem perante ao público e abriu mão da marca presente no cartão. É o que explica Marcus Meira:

“As pessoas não têm uma imagem boa do que a Fininvest fez no passado. Sabíamos que não era uma marca agradável de utilizar. Como alternativa foi utilizada a marca da Unicard[...]. De qualquer forma, percebíamos com o Unibanco, tentativa de tentar mudar a marca da Fininvest de cobrança de tarifas abusivas e juros absurdos. Essa disposição não existia no outro banco[...]”.

Além desse, não houve fator subjetivo na seleção da alternativa. É importante mencionar que não havia relação anterior, seja comercial ou pessoal, com as pessoas que participaram da negociação e que participariam da operação em ambos os bancos.

Marcus Meira: “Não tínhamos relação anterior com a Fininvest. Não tínhamos conhecimento a ponto de dizer ‘dá pra confiar’. Na verdade não conhecíamos ninguém.”

Ademais, o formato do cartão de crédito híbrido, que garante que os limites de compra dentro e fora do estabelecimento sejam apartados, apresentado por apenas um dos bancos, foi fundamental na decisão. Sem a funcionalidade de distinção dos limites, o Prezunic, ao entrar numa operação de cartão de crédito, seria apenas mais uma plataforma de vendas do banco e não um parceiro, tal como elucida o entrevistado:

Marcus Meira: “Quando você oferece o cartão dentro de uma loja do Prezunic, pressupõe-se que o cartão seja utilizado aqui dentro. O nome do Prezunic saindo é institucionalmente interessante, mas na hora que ele quer o cartão, imagino que queira utilizar dentro. Se não tenho limite apartado, tenho medo de ter o meu espaço físico sendo usado como ponto de venda de um cartão de crédito normal. E assim, não preciso colocar a marca do Prezunic, sairia totalmente do negócio e ganharia por proposta vendida.”

No momento da decisão, quando apresentadas as propostas finalistas, não houve conflito entre os sócios, pois confiavam no grupo escolhido para conduzir o processo. Nessa reunião participaram inclusive os gerentes departamentais que aprovaram a decisão.

Marcus Meira: “Já tinham tomado a decisão de ir por esse caminho (parceria com um banco)[...] Aceitaram que mostramos o que seria melhor para a empresa.”

Reuniões com os sócios eram agendadas a cada nova rodada de negociação com as duas empresas. O papel deles era acompanhar os resultados, ficando a cargo dos participantes do processo a forma como melhor conduzi-lo.

Marcus Meira: “Havia *‘follow’* (acompanhamento). Eles (os sócios) não orientavam sobre o processo, a gente é que ia levando[...] Não foi surpresa (a escolha) para os sócios, porque eles sabiam o que estava acontecendo.”

Os mesmos pontos definidos como diretrizes para a empresa negociadora escolher as duas empresas, foram utilizadas para a tomada de decisão final, senão vejamos:

Marcus Meira: “Claro que o lado financeiro era importante. Se a proposta fosse muito melhor, não teríamos como dizer para os sócios *‘não’*[...]. As propostas eram propostas diferentes financeiramente. O financeiro valeu, mas a decisão não foi no financeiro. A gente com certeza deixaria por uma proposta de atendimento melhor.”

Assim, a decisão foi considerada estratégica devido a grande influência que ela teria para os portadores de cartão. Por isso, a decisão tardou tanto e muito mais do que em outros aspectos e rotinas da empresa. Afinal, segundo Marcus Meira:

“Não havia prazo para concluir a decisão, mas sabia-se que em algum momento teríamos que mudar. Foi a decisão que tomou mais tempo que outras decisões de grande porte [...]. Considerando o volume que tínhamos com o cartão *‘private’* a gente não podia errar. Estávamos colocando muita gente dividindo o risco, 90 mil clientes que vão dividir com a gente uma mudança muito grande, fora os dependentes (cartão adicional). Era uma decisão que não era só do Prezunic e por isso não se podia errar.”

Por fim, considerou-se que o processo foi conduzido de maneira adequada, mas se houvesse oportunidade de voltar atrás, as solicitações realizadas com relação a carteira antiga seriam documentadas. Ponto que o entrevistado, Marcus Meira, salienta a seguir:

“O Prezunic pecou num ponto. Documentar as solicitações em relação à carteira antiga. Documentou-se muito como seria o processo, o lado financeiro, não as diretrizes do atendimento. Não demos relevância ao ponto que acreditávamos que era o mais importante. Ficou superficial.”

2.4 Resultados

A mudança de um modelo *in-house* para um modelo terceirizado presenciou resistência de todas as pessoas envolvidas na operação. Gerentes não compreendiam as mudanças, tal como é confirmado pelo gerente financeiro do Prezunic:

Marcus Meira: “Tínhamos algo que estava funcionando muito bem. Tudo era rápido, ágil, um suporte ‘24 horas’ ligado. Eu tinha autoridade de autorizar um limite maior, era só me ligar, perdemos essa possibilidade[...]. O funcionário vive uma situação muito complicada. Ele está na ponta na hora que o cartão não chega, todo dia ele está recebendo uma reclamação.”

O lançamento do cartão híbrido teve grande repercussão:

Marcus Meira: “Fizemos out-doors, faixas nas lojas, *banners*, comerciais. Tudo para garantir um bom início.”

Neste aspecto, quando perguntado sobre a existência de sinergia entre as empresas, houve a seguinte confirmação:

Marcus Meira: “Temos pessoas aqui que têm ‘*expertise*’. Queremos ajudar. Desgaste existe, por causa da falta de informação e demora em resolver as coisas, mas o desgaste faz parte de toda operação.”

Em relação aos resultados da parceria, a opinião de Marcus Meira é de que as expectativas inicialmente propostas foram atendidas, embora o prazo de existência da parceria seja muito pequeno para ser considerada como um sucesso.

Foram listados como expectativas em relação a parceria: (1) clareza na prestação de contas da parceria; (2) alta adesão de novos clientes por causa da bandeira; (3) lançamento das duas bandeiras; (4) investimento por parte da bandeira MasterCard no lançamento; (5) uma administração do cartão mais profissionalizada; (6) melhor performance nos resultados, com

atingimento do que foi projetado; (7) migração estruturada da carteira; e (8) ganho de conhecimento em campanhas de marketing, relacionamento com clientes e estratégia vendas.

Iniciado em fevereiro de 2008, em apenas cinco meses de operação, o cartão híbrido já representa a mesma penetração do faturamento que o cartão *private label*, ou seja 5% das vendas. A participação do faturamento fora representa atualmente 60% do faturamento da operação, garantindo uma receita antes inexistente. Devido ao pouco tempo de implantação da operação, foi solicitada a não divulgação de demais indicadores.

CAPÍTULO V

CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apresentam-se a seguir as conclusões e considerações finais da pesquisa. Os resultados mostram que a decisão estratégica em implantar uma operação de cartão de crédito de marca própria deve ser tratada considerando-se o processo de decisão que melhor se adequa as características da organização e tomadores de decisão, para a garantia de um resultado satisfatório.

1 CONCLUSÕES

Tendo-se em vista a crescente utilização do cartão de crédito como meio de pagamento preferencial pelos clientes, o varejista que queria atuar nesse mercado, através da implantação de uma operação de cartão de crédito de marca própria, deve realizar diferentes escolhas quanto ao tipo de produto a ser oferecido, modelo de negócio a ser implantado, e se necessário, banco parceiro.

Ao tratar-se de uma decisão estratégica, escolhas não devem ser realizadas de forma improvisada e por isso, este trabalho teve como objetivo geral a análise desse processo de decisão. A partir do referencial teórico foram apresentados os principais conceitos de decisão e processo decisório, descritas as fases existentes no processo decisório e apresentados os elementos que envolvem a tomada de decisão. A pesquisa, conduzida com dois supermercadistas da região sudeste do país, teve seus resultados apresentados e analisados no capítulo seguinte, tendo como linha condutora o problema de pesquisa e os objetivos propostos.

Pontos distintos chamam a atenção nos casos estudados, trazendo a tona o seguinte questionamento: como duas empresas com um mesmo objetivo podem traçar caminhos tão diferentes para alcançá-lo? A resposta, que tem relação direta com os quatro blocos elaborados para a condução do estudo, traz relevantes revelações, permitindo aprofundar a análise do

processo de tomada de decisão. Desta forma, estão abaixo relacionados os resultados obtidos em cada um dos objetivos que a pesquisa se propôs a verificar:

1. Apresentar o contexto existente para a tomada de decisão nas empresas estudadas;

A existência de um contexto particular para a tomada de decisão em cada empresa foi verificada, na medida em que o Sonda Supermercados buscava a troca de produto – *private label*, *co-branded* ou híbrido; enquanto o Prezunic visava a alteração do modelo de negócio – *in-house*, terceirizado ou *joint-venture*.

No caso específico do Sonda Supermercados, o varejista, ao trocar o cartão *private label* por um cartão híbrido, passa a oferecer um produto de maior valor agregado aos seus clientes, cujo benefício próprio em última instância é o aumento de faturamento. O risco de imagem, em contra partida, ao aumentar a portabilidade da marca através da possibilidade de compra em outros estabelecimentos, é maior, assim como a necessidade de comprometimento da força de vendas, que amplia o seu escopo de trabalho. O varejista deve, portanto, perguntar se ele está disposto a lidar com a maior exposição ao risco do cartão híbrido, quando ambos os estudos apontam para o fato de que a maior dificuldade do gerente de loja é lidar com as reclamações dos clientes oriundas desse tipo de serviço.

Ainda, pode-se dizer que o cartão *private label* é complementar ao cartão híbrido, já que atuam com diferentes públicos. Desta feita, o varejista deve entender o seu público para determinar qual o melhor produto a ser oferecido. O cartão *private label* é um produto com baixo limite e em consequência, com um gasto médio baixo, limitado a compra dentro do estabelecimento do lojista, ou seja, com a finalidade de utilização para uma necessidade básica, que visa, por fim, consumidores de baixa renda. O produto *híbrido*, por sua vez, é um produto com alto limite, caracterizado por um gasto médio elevado, que permite a compra fora do estabelecimento do varejista, visando consumidores de alta renda.

Neste sentido, ao reconhecer que um cliente aprovado para o cartão *private label* não necessariamente será aprovado para o cartão híbrido, deve-se atentar ao fato de que uma mudança

de produto pode ocasionar a perda de parte da carteira de clientes. Em contra partida, a mesma mudança passa a atender clientes potenciais de alta renda que não possuíam o cartão *private label*, por este não atender às suas necessidades. No Sonda Supermercados, a decisão de troca de produto foi motivada pela oportunidade de aquisição de novos clientes.

Na Rede Prezunic, apesar da decisão resultar na troca do cartão *private label* para o cartão híbrido, a motivação, diferentemente do Sonda Supermercados, foi a alteração no modelo de negócio, passando a gestão própria da operação (modelo *in-house*) para uma instituição terceirizada (modelo terceirizado). Apesar de uma das maiores vantagens do modelo terceirizado ser a não necessidade de capital para a implantação da operação, seja pela estrutura ou *funding*, este não foi o fator decisivo. Assim, para a tomada de decisão foram considerados relevantes o maior conhecimento sobre a gestão de crédito e risco pela instituição terceirizada e a necessidade de se investir maior tempo no próprio negócio. Neste caso, a inquirição que se deve fazer é balancear a perda da gestão do negócio e o poder de decidir se um cliente deve ou não ser aprovado versus o ganho de tempo para as atividades foco do próprio negócio, ou seja, naquilo que realmente se sabe fazer.

A pesquisa apontou que também devem ser considerados na tomada de decisão pelo modelo terceirizado o alto investimento em processamento, a estrutura de pessoas dedicada e o risco de crédito do modelo *in-house*; a compreensão da missão, valores e visão do varejista; bem como o entendimento das necessidades dos seus clientes.

Ao identificar o “ponto de partida”, ganha-se agilidade no processo decisório ao limitar a amplitude das informações que devem ser colhidas. Assim, não se buscam as conseqüências e riscos das diferentes alternativas, mas de uma única alternativa: a parceria com o banco para venda do cartão híbrido. Contudo, vale ressaltar que não fica restringida a possibilidade de que novas alternativas surjam ao longo do processo. No caso do Supermercado Prezunic, não havia certeza da opção pelo modelo terceirizado até a fase de conclusão das negociações com os bancos.

2. Identificar o papel e influência do tomador de decisão;

Tomadores de decisão foram apontados como aqueles que carregam responsabilidade e compromisso ao decidir pela organização na qual trabalham. Os dois responsáveis pelo departamento financeiro foram delegados a condução do processo decisório. Tal característica é consequência do alto valor negociado a título de remuneração pela concessão de exclusividade no oferecimento dos produtos da parceria nos estabelecimentos do varejista, cujo prazo, nos dois casos, é de 10 anos. Descuida-se, no entanto, que referido pagamento trata-se de uma ação pontual, sendo que os clientes do varejista, que demandam pelo serviço, serão impactados pela qualidade da gestão da operação. Há, portanto, a necessidade de participação de outros executivos no processo decisório.

A influência da personalidade e aversão ao risco na tomada de decisão, citados por Harrison (1975), são compreendidos a seguir. Um tomador de decisão conservador optará pelo cartão *private label* e pelo modelo *in-house*. Isto porque, o cartão híbrido não só oferece a possibilidade do cliente do varejista comprar em seus concorrentes (qualquer estabelecimento que aceite o cartão de crédito), mas inclusive concede um limite apartado, aumentando sua capacidade de compra e propensão a gastar em outros lugares. O varejista, no modelo terceirizado, ao disponibilizar sua base de clientes para o banco, passa a correr o risco de ter produtos do banco e de outros varejistas sendo ofertados e informações estratégicas de seus clientes e de sua operação sendo repassadas adiante.

Entretanto, um tomador de decisão adepto ao risco observará as mesmas questões colocadas acima como oportunidades e não fatores restritivos. Ofertar um cartão híbrido e este ser o meio de pagamento escolhido por um cliente, significa antecipar-se ao concorrente tornando-se uma lembrança constante em todos os momentos do seu dia-a-dia, pois será a maneira pelos quais seus desejos, necessidades e aspirações tornar-se-ão reais. A possibilidade de monitoramento do comportamento de compra dos clientes em outros estabelecimentos também pode ser visto como um benefício para o varejista. Seguindo o mesmo raciocínio, a parceria com um banco, no modelo terceirizado, que possui vários outros clientes varejistas, traz a garantia de

um maior conhecimento sobre o tipo de negócio e maior possibilidade de sucesso da parceria em questão.

Neste estudo, os dois tomadores de decisão entrevistados eram adeptos ao risco. No caso do Sonda Supermercados, houve concordância para testar o cartão híbrido em outros varejistas, para, somente depois, quando mapeados os possíveis problemas, implantar a operação em seu estabelecimento.

Langley (1995) explicita a importância de fatores como a emoção, imaginação e experiência do tomador de decisão, evidenciados também no caso do Sonda Supermercados, que optou por uma parceria de menor vantagem financeira, devido a confiança estabelecida entre as pessoas que já participavam da operação de *private label*. Observou-se a importância dada ao vínculo criado na existência de um relacionamento anterior, demonstrando que as decisões não são sempre racionais, dependendo também de outros fatores a serem considerados.

Segundo Simon (1960), o conceito de racionalidade limitada direciona o decisor a não buscar a melhor das decisões, mas procurar aquela que traz um resultado satisfatório. No caso do Sonda, verificou-se a utilização de uma racionalidade subjetiva, baseada em conhecimentos reais do assunto concomitantemente a experiências do tomador de decisão. No caso do Prezunic, a racionalidade objetiva esteve presente ao se basear em fatos e dados coletáveis e mensuráveis, representando o comportamento esperado na busca da maximização do resultado numa dada situação.

Através do modelo de Vroom/Yetton (1973), percebeu-se que na decisão de implantação de uma operação de cartão de crédito de marca própria do varejista, não há um processo padrão no que se refere à liderança da condução do processo. Para o Sonda, o processo de decisão foi conduzido isoladamente devido ao alto grau de conhecimento sobre os elementos da decisão, enquanto no caso do Prezunic, a tomada de decisão foi levada em conjunto com os subordinados, em concordância com Almeida (2001), que estabelece que as decisões estratégicas, por serem de longo prazo, devem ser tomadas por um grupo de pessoas.

3. Descrever as fases presentes na tomada de decisão em questão;

A partir da revisão bibliográfica verificou-se a existência de diversos modelos para a condução do processo decisório. Foram apresentados quatro modelos, quais sejam: o racional, o comportamental, o incremental e o político. Levando-se em consideração que as empresas pesquisadas não atuam de acordo com os aspectos que caracterizam o modelo de tomada de decisão racional, pode-se dizer que o modelo que mais se aproxima ao processo de tomada de decisão utilizado por ambas é o comportamental. Tal modelo é útil na tomada de decisões estratégicas ao contemplar comportamentos reais dos tomadores de decisão, incluindo formas de compromissos e barganhas necessários.

Por sua vez, a coesão aparente nos interesses individuais entre os participantes do processo de decisão descartou qualquer relação com o modelo político. Tal fato é relevante tendo em vista que a parceria entre banco e varejista contempla aspectos de diferentes áreas da empresa que se contrapõem. Ainda, são encontrados elementos do modelo incremental no processo de decisão do supermercado Sonda, pois não foi evidenciado o estabelecimento de objetivos ao longo do processo que fornecesse subsídios para o estabelecimento de um processo estruturado de tomada de decisão.

São descritas a seguir as fases em comum citadas pelos autores consultados na revisão bibliográfica: identificação do problema, geração das alternativas e avaliação das alternativas.

Identificação do problema:

A pesquisa demonstrou que a fase de identificação do problema tem sua efetividade ao definir o problema e objetivos a serem alcançados, conforme é mostrado a seguir:

- Interpretação dos dados e fatos existentes - ao identificar o fator motivador para a mudança estabelece-se um referencial. No Sonda, parte-se de uma (1) necessidade inicial de ofertar um

serviço de maior valor agregado a seus clientes. No caso do Prezunic, tem-se uma (2) busca inicial por uma administração de cartão mais profissionalizada.

- Diagnóstico da situação atual - ao levantar os problemas derivados da situação atual sensibiliza-se para a necessidade de mudança. A partir dos dois casos estudados, verifica-se a existência: (1) alta taxa de administração paga às administradoras dos cartões de crédito convencionais; (2) alta demanda do serviço pelos clientes; (3) necessidade de oferecimento de linhas de crédito para financiar as compras dos clientes; (4) baixa exploração do canal de vendas na captura dos clientes para concessão do produto atual (*private label*); (5) necessidade de capital de giro; e (6) necessidade de diminuição na inadimplência do cheque.

- Diagnóstico da situação futura - ao evidenciar as oportunidades oriundas da parceria banco-varejista, observa-se: (1) incremento da relação e, por conseguinte, da fidelidade do consumidor; (2) aumento do *ticket* médio e da frequência de compra, ampliando também o faturamento do varejista; (3) oferecimento de novo serviço, sem interferir no risco que a operação oferece; (4) ganho financeiro proporcionado por operações de crédito ao longo de parceria; e (5) recebimento de pagamento pontual para acesso a base de clientes e exclusividade no oferecimento dos produtos da parceria nos estabelecimentos do varejista.

- Análise de potencial - ao identificar que a parceria banco-varejista atende e resolve o problema inicial, entende-se que ela apenas se justifica no longo prazo devido ao: (1) elevado número de lojas dos varejistas; e (2) alto fluxo de consumidores em suas lojas.

- Definição dos objetivos - ao vislumbrar uma oportunidade, neste caso, de parceria com um banco na implantação de uma operação de cartão de crédito de marca própria, definem-se os objetivos que se esperam, tais como: (1) qualidade na prestação de um serviço que promova maior valor agregado aos clientes do varejista; e (2) administração mais profissionalizada na gestão da operação de cartão de crédito.

A identificação do problema pode acontecer através de forma coletiva, onde as partes envolvidas na operação participam do processo, como verificado na Rede Prezunic ou

individualmente, como ocorrido no Sonda Supermercados. Vale ressaltar que o cumprimento dos objetivos são fatores restritivos na seleção das alternativas e cabe aos decisores a definição final dos objetivos a serem alcançados.

Geração das Alternativas:

No processo de decisão para implantação de uma operação de cartão de crédito de marca própria, a geração das alternativas concerne a busca de bancos com potencial para o estabelecimento de uma parceria. A condução desta fase pode acontecer através da própria empresa, ou por meio de uma empresa terceirizada, como no caso do Prezunic.

A intensidade na busca e no uso de informações para a geração das alternativas, para o Sonda Supermercados, foi considerada como baixa pelo entrevistado, já que os bancos interessados, ao tomar conhecimento de que a empresa estava buscando uma solução para a necessidade de oferecimento de um serviço de maior valor agregado, através de um cartão de crédito de marca própria, foram ativamente a sua procura com propostas já definidas, dificultando a geração de novas idéias. Caracterizou-se por ser uma busca passiva, conforme explica Mintzberg *et al* (1976), onde havia parcialidade do controle das alternativas quanto ao número de bancos a serem avaliados.

A geração das alternativas baseou-se nas propostas financeiras, mas principalmente em fatores subjetivos; calcou-se na confiança conquistada pelo banco parceiro através da experiência anterior compartilhada na operação do *private label*, para priorização na negociação com o mesmo.

Na Rede Prezunic, a empresa terceirizada foi à procura dos possíveis parceiros de posse dos objetivos estabelecidos na primeira fase do processo. Mediante a apresentação de propostas, as decisões eram reavaliadas à luz de novos fatos e dados, em um ambiente amistoso e sem conflitos, entre os participantes internos do varejista. Nota-se, porém, o baixo envolvimento das pessoas que são diretamente influenciadas pela decisão, mencionado anteriormente como ponto de atenção.

Seguindo a orientação de que negociar racionalmente significa tomar as melhores decisões para otimizar os interesses (Bazerman e Neale, 2000), foram realizadas análises de cenários em que se visualizaram possíveis estados futuros em relação aos aspectos fora de controle dos decisores da operação junto aos bancos potenciais, através de projeções de financiamento, faturamento incremental, lucros e perdas, contas novas e base de clientes ativos. Foi conduzida apenas uma análise quantitativa, não sendo evidenciada a existência de uma análise qualitativa nesta fase do processo. Cabe dizer que foram eliminadas todas as alternativas que se apresentaram como não viáveis, otimizando o esforço de avaliação e escolha da próxima fase.

Outro aspecto relacionado à fase de geração de alternativas do processo decisório diz respeito às diferenças encontradas no senso de urgência das decisões, em razão da antecipação de possíveis conseqüências na sustentação da situação atual. Em ambas as empresas, o fator tempo não delimitou as ações tomadas. A diferença de duração do processo é justificada a partir do tamanho das equipes participantes. No Sonda Supermercados havia um único participante, enquanto no Prezunic, a equipe compunha-se pelo gerente comercial, pelo pai dos sócios e por dois representantes de uma empresa terceirizada, com níveis decisórios condizentes pré-estabelecidos pelos sócios. Essa diferença de estrutura durante a negociação contribuiu para o maior retardamento do processo no Prezunic, pois, um grupo, ao dispor de maior acervo de conhecimento do que indivíduos e, ao avaliar o problema sob pontos de vista mais amplos, demoram mais tempo para gerar as alternativas.

Seleção das Alternativas:

Em relação à seleção do banco parceiro, no Sonda Supermercados, descartou-se de forma imediata aqueles que não apresentavam uma proposta financeira adequada. No entanto, não houve análise posterior das alternativas geradas, devido à seleção imediata da empresa já parceira para implantação do novo produto, o cartão de crédito híbrido. Pode-se dizer que como a primeira alternativa atingiu um nível satisfatório esperado, não buscou-se por outras opções. O fator

decisivo para a escolha, apontado pelo entrevistado, foi a relação de confiança estabelecida com o banco parceiro.

Na Rede Prezunic consideraram-se principalmente dois aspectos para seleção das alternativas: o pagamento financeiro pela carteira de clientes e a qualidade dos serviços prestados. Quanto ao pagamento financeiro atentou-se para a quantia paga pela garantia de exclusividade no oferecimento dos produtos da parceria nos estabelecimentos do varejista e posse da base de clientes, através da avaliação do negócio e projeção dos resultados esperados. Tal avaliação quantitativa, realizada nesta fase de forma aprofundada, visava prever as conseqüências positivas e negativas existentes. Levou-se em consideração inclusive a disponibilidade de recursos financeiros que uma parceria, banco-varejista, demandaria.

Pode-se dizer que foram analisados qualitativamente os prós e contras de cada alternativa, num processo de comparação com o objetivo de verificar as vantagens e desvantagens apresentadas em cada uma das possíveis parcerias. No que tange à qualidade de serviços prestados objetivou-se a estrutura de atendimento e suporte, tanto para o cliente, quanto para o varejista. Vale ressaltar que a identificação do risco de rejeição à marca da financeira, presente no cartão de crédito, por parte dos clientes, identificado pelo Prezunic, foi eliminado através de negociações realizadas e remoção da mesma.

A participação dos sócios para seleção das alternativas, em ambas as empresas estudadas, serviu apenas para ratificar a decisão já tomada pelo condutor do processo decisório, mostrando que apesar da decisão depender de aprovação da hierarquia acima, o condutor do processo detém a responsabilidade de comprometer a empresa a um curso determinado de ação.

Concluindo-se, duas empresas atuando no mesmo ramo, com portes similares, se comportaram de maneira totalmente diferente quanto ao processo decisório, seguindo modelos distintos. O primeiro utilizou-se amplamente da confiança e de aspectos intuitivos para a decisão final. Por outro lado, o segundo buscou a solução ótima, através de análises quantitativas e comparativas com outros bancos.

4. Analisar os resultados da decisão tomada.

Quanto aos resultados de implantação de uma operação de cartão de crédito de marca própria, é relevante apresentar os reflexos internos e externos da parceria, assim como os resultados da parceria em si. Por tratar-se de uma decisão tomada em conjunto com o banco, fez-se necessária a definição das metas, dos objetivos e das responsabilidades das duas organizações participantes, com a finalidade de facilitar a implantação da operação e a gestão da parceria ao longo do tempo. Caso uma das partes não atenda a expectativa alheia, seja por um desalinhamento de objetivo ou por um descumprimento com o estabelecido, a parceria pode cair no esquecimento.

Até mesmo o melhor processo de tomada de decisão pode fracassar em razão dos fatores ambientais. Um bom início da operação é fator primordial para a parceria se firmar. Conforme já fora mencionado no trabalho, a implantação de cartão de crédito é sustentada quando o lançamento é conduzido de forma a garantir: (1) ampla comunicação; (2) comprometimento da força de venda; (3) existência de promoções e brindes; e (4) utilização da base já existente de clientes para a venda do novo produto.

Frisa-se que ampla comunicação deve ser utilizada para a definição de uma estratégia de posicionamento do novo cartão para o público, com o objetivo de estabelecer as diferenças de cada produto, diminuindo possíveis mal entendidos sobre as funcionalidades do cartão *private label* e do cartão híbrido.

Seguindo essa linha de raciocínio, para a implantação da operação de cartão de crédito de marca própria o comprometimento foi adequado ao superar a meta estabelecida em termos de tempo, nos dois casos. No entanto, houve resistência, também em ambas as parcerias, de todos os funcionários de base. Nessa etapa, o envolvimento da alta administração foi realizar reuniões de motivação junto aos funcionários.

No que se refere ao contrato da parceria, onde estão estabelecidas as responsabilidades e alinhadas as expectativas, foi considerado adequado pelos executivos por atender as necessidades de ambas as empresas. O Prezunic, no entanto, faz uma ressalva quanto à migração estruturada da carteira, que não foi documentada. Após a assinatura do contrato, para casos onde o varejista se sente em desvantagem, é sugerido o retorno à mesa de negociação. Neste caso não houve necessidade de tal procedimento.

Apesar da gestão da operação ficar sob a responsabilidade do banco, a participação e envolvimento do varejista tem relação direta com o resultado do negócio. Para que o cartão de marca própria se torne o meio de pagamento mais utilizado dentro do varejista, é necessário um acompanhamento conjunto da evolução dos resultados. Medidas simples como a sinalização do PDV com informações sobre o cartão, treinamento da equipe para atendimento aos clientes e o oferecimento de condições especiais através de promoções exclusivas, tanto para produtos como para condições de pagamento diferenciadas, devem ser exploradas, já que o cliente utilizará o cartão que mais o prestigie, seja através de limite ou de melhores condições.

Com o cartão, além da probabilidade de compra ser maior em relação aos outros meios de pagamento, a possibilidade de crédito, acresce o gasto médio do cliente. Assim, deve-se ter em mente e procurar alcançar os seguintes objetivos: quem não comprava na loja, deve passar a comprar por conta dos benefícios do cartão; quem comprava na loja deve comprar com o cartão; e quem já comprava com o cartão deve comprar mais. Quando bem estruturada, a implantação de uma operação de cartão de crédito de marca própria torna-se uma ferramenta fundamental para o varejo incrementar suas vendas e conseqüentemente aumentar o faturamento.

Vale ressaltar que a decisão de parceria, estabelecida entre banco e varejista, proporciona vantagens competitivas para ambos os parceiros. Em relação ao varejista, melhora-se o relacionamento para com o cliente, aumenta-se a visibilidade de sua marca, obtém-se a concessão de financiamento ao consumo e diminui-se da inadimplência. Em relação ao banco, a parceria traz: um aumento de capilaridade, um incremento na sua base de clientes e conseqüentemente, aumento no seu faturamento.

Algumas conclusões podem ser apresentadas após a análise profunda do processo decisório para a implantação de uma operação de cartão de crédito de marca própria do varejista:

- O contexto para a tomada de decisão, em que a empresa está inserida, guia o processo de decisão ao delimitar o escopo das informações e alternativas a serem levantadas;
- O tomador de decisão se caracteriza por ter uma racionalidade limitada, impedindo-o de obter a solução ótima;
- A decisão final é influenciada por características próprias do tomador de decisão com relação ao risco que ele se predispõe a tomar;
- Decisões em grupo levam mais tempo para serem tomadas;
- O processo de decisão não é completamente racional, sendo levados em consideração fatores de caráter subjetivo;
- Existe baixa participação dos envolvidos e interessados na operação de cartão de crédito no processo decisório.
- A existência de um relacionamento duradouro tem peso relevante na escolha do banco parceiro.
- Por tratar-se de uma decisão estratégica, a decisão de implantação de uma operação está alinhada à missão da empresa;
- As empresas, frente a um mesmo objetivo, tomam decisões de maneiras diferentes. Sendo assim, a decisão estratégica em implantar uma operação de cartão de crédito de marca própria deve ser tratada considerando-se o processo de decisão que melhor se adequa as características da organização e tomadores de decisão, para a garantia de um resultado satisfatório.

2 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora a pesquisa tenha sido realizada com os responsáveis pela condução do processo de tomada de decisão de implantação de uma operação de cartão de crédito de marca própria nas duas empresas selecionadas, não foi possível entrevistar um maior número de executivos do Prezunic devido a localização dos mesmos na cidade do Rio de Janeiro e por problemas de agenda, encontrado também no Sonda, limitando a coleta de dados interna.

É também limitação desta pesquisa, com relação ao ambiente externo, a apresentação de um único ponto de vista em cada estudo de caso. As entrevistas transcritas carregam o viés dos respondentes, ao explicitar suas percepções frente às decisões tomadas, que podem ser contestados por profissionais do mercado, ou mesmo executivos do banco parceiro, que tenham outros pontos de vista sobre a decisão em questão.

Como perspectiva de pesquisa, recomenda-se:

- Estudar o processo decisório em outros segmentos do setor de varejo, com o objetivo de permitir uma maior generalização dos resultados;
- Analisar empresas de diferentes portes, com suas características de tamanho, complexidade e heterogeneidade contempladas;
- Descrever o processo decisório na implantação de uma operação de cartão de marca própria para a escolha de outros produtos (*private label* e *co-branded*);
- Descrever o processo decisório na implantação de uma operação de cartão de marca própria para a escolha de outros modelos de negócio (*in-house* e *joint-venture*);
- Entrevistar não apenas os altos executivos, mas os gerentes da empresa, para entendimento do envolvimento e do comprometimento dos funcionários de base no processo decisório e implantação da decisão;
- Realizar estudos no que tange a parceria banco/varejista contemplando também o lado do banco e não apenas o varejista, pois ambos estão envolvidos no processo de decisão;
- Entender em profundidade as vantagens da decisão para o cliente, levando-se em consideração de que o cartão de crédito de marca própria foi citado como uma demanda constante por parte dos clientes;
- Desenvolver uma pesquisa que permita ao pesquisador intervir no processo de decisão, acessando e implementando as mudanças propostas no cenário real.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. I. R. **Manual de Planejamento Estratégico**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- ALMEIDA, S. R. P. **Estudos do Futuro do Ambiente Empresarial: Cenários para o Sistema Financeiro Brasileiro no ano 2000**. Tese (Doutorado em Administração)-Universidade de São Paulo, São Paulo, 1992.
- ALVES, A. A.; MENEZES, O. M. **Cartão de Crédito Private Label: A Arma de Crédito na Mão do Varejo**. São Paulo: Novatec Editora, 2007.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS DE CARTÕES DE CRÉDITO E SERVIÇOS - ABECS. **Consulta geral a homepage**. Disponível em: <<http://www.abecs.org.br>> Último acesso em: 01 jul. 2008.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS - ABRAS. **Consulta geral a homepage**. Disponível em: <<http://www.abrasnet.org.br>> Último acesso em: 01 jul. 2008.
- BANA E COSTA, C. A. **Processo de Apoio à Decisão: O que entender por Tomada de Decisão Multicritério ou Multiobjetivo?**, Apostila do Curso de Metodologias Multicritério em Apoio à Decisão, ENE, UFSC, Florianópolis, 1995.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL - BACEN. **Sistema de Pagamentos de Varejo no Brasil**, 1. ed., maio, 2005.
- _____. **Diagnóstico do Sistema de Pagamentos de Varejo do Brasil**, Adendo Estatístico – 2005, 2. ed, setembro, 2007.
- BAZERMAN, M.H. **Judgment in Managerial Decision Making**. Wiley, 1994.
- BAZERMAN, M. H.; NEALE, M. A., **Negociando Racionalmente**. Editora Atlas, 2000.
- BELL, D. E.; RAIFFA, H.; TVERSKY, A. **Decision making: Descriptive, normative, and prescriptive interactions**. Cambridge: Cambridge University Press, 1988.
- BISPO, C. A. F.; CAZARINI, E. W. A evolução do processo decisório. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, XVIII., 1998, Niterói. **Anais...** Rio de Janeiro p. CD ROM.

BLALOCK JR., H. M. **An Introduction to Social Research**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall Inc., 1970.

BOYD, H. W. et al **Marketing Research: Text and Cases**. 7. ed. Homewood: Irwin, 1989.

BRADLEY, J. Methodological issues and practices in qualitative research. **Library Quarterly**, v. 63, n. 4, p. 431-449, oct. 1993.

BUCHANAN, L.; O'CONNELL, A. Uma breve história da tomada de decisões. **Harvard Business Review Brasil**, v. 84, n. 1, ago. 2006.

CLEMEN R. T.; REILLY, T. **Making hard decisions**. 2. ed. Pacific Grove: Duxbury Thomson Learning, 2001.

COHEN, D. Você Sabe Tomar Decisão? **Revista Exame**, ago. 2001.

COLGATE, M.; ALEXANDER, N. Banks, retailers and their customers: a relationship marketing perspective. **International Journal of Bank Marketing**, v. 16, n. 4, p. 144-152, 1998 *apud* PAIXÃO, R.; SILVEIRA, J. **A Emergência dos Bancos de Varejista e o Novo Panorama da Concorrência Bancária no ponto de venda**, In: SEMINÁRIOS DE ADMINISTRAÇÃO - SEMEAD, 6., 2003, São Paulo.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CREDICARD. **Indicadores do Mercado de Meios Eletrônicos de Pagamento**, abr. 2008.

CUNHA, M. V. **Determinantes da Natureza Evolutiva e dos Padrões Estratégicos do Varejo**. Varejo Competitivo, vol. 1, 1. ed., 1996.

CYERT, R. M.; MARCH, J. G. **The behavioral theory of the firm**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1963.

EDWARDS W.; FASOLO, B. Decision technology. **Annu. Rev. Psychol**, v. 52, p. 581-606, 2001.

EISENHARDT, K. M. Building Theories From Case Study Research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, oct 1989.

EISENHARDT, K. M.; BOURGEOIS, L. J. III. **Conflict and strategic decision-making: How top management teams disagree**. Working paper, Stanford University, 1992.

FERREIRA, A. B. H. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**. 1 ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1975.

FRANÇA, A. De passagens a pastéis. **Revista VEJA**, set. 2007.

GALBRAITH, J. K. **Anatomia do Poder**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GODOY, A. S. Introdução a Pesquisa Qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. v. 35, n. 2, p. 57-63, Mar./Abr. 1995.

GOMES, L.F.A.M.; GOMES, C.F.S.; Almeida, A.T. **Tomada de Decisão Gerencial: Enfoque Multicritério**. Rio de Janeiro: Atlas, 2002.

HAMMOND J. S.; KEENEY R. L.; RAIFFA H. The Hidden Traps in Decision Making. **Harvard Business Review**. Sep./Oct. 1998.

HAMMOND, J. S. *et al* **Decisões inteligentes: como avaliar alternativas e tornar a melhor decisão**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

HARRISON, E. F. **The Managerial Decision-Making Process**. Boston: Houghton Mifflin Company, 1975.

_____. The essence of management decision. **Management Decision**, v. 38, n. 7, p. 462-469, 2000.

HOPPEN, N.; DORNELAS, J.S. **Inovações ligadas ao processo de gestão participativa e ao uso de sistemas de apoio à decisão em grupo, na direção de novas formas de estruturas organizacionais**. Disponível em : <<http://www.anpad.org.br/enanpad/1999/dwn/enanpad1999-ai-16.pdf>> Último acesso em: 12 abr. 2008.

HOWARD, R. Decision analysis: practice and promise. **Management Science**, V. 34, n.6, p. 679 – 695, 1988.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA – IPEA. **Consumo está longe de padrões desenvolvidos**. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/003/00301009.jsp?ttCD_CHAVE=2462>. Último acesso em: 07 nov. 2007.

ISENBERG, D. The Tactis of Strategic Opportunism. **Harvard Business Review**, p. 92-97, Mar./Abr. 1987 *apud* SCHULTZ, R. **Sabedoria e Intuição**. São Paulo: Cultrix/Amana, 1999.

JANIS, I. L. **Group Think**. 2a. ed. , Boston: Houghton Mifflin Company, 1982.

JARKE, M. Knowledge Sharing and Negotiation Support in Multiperson Decision Support Systems. **Decision Support Systems**, v .2, p. 93-102, 1986.

JOCHER, K. The Case Method in Social Research. **Social Forces**, v. 7, n. 2, p. 203-211, dec. 1928. Disponível em: <<http://links.jstor.org/sici?sici=0037-7732%28192812%297%3A2%3C203%3AATCMISR%3E2.0.CO%3B2-G>>. Acesso em: 25 out. 2007.

NORDESTÃO. **Correio da Tarde**. Disponível em <http://www.correiodatarde.com.br/colunistas/jean_valerio-14930> Acesso em: 10 jul. 2008.

QUEIROZ, M. I. P. Relatos orais: do "indizível" ao "dizível". In: VON SIMSON, O. M. (Org. e Intr.). **Experimentos com histórias de vida (Itália-Brasil)**. São Paulo: Vértice, Editora Revista dos Tribunais, Enciclopédia Aberta de Ciências Sociais, v. 5, p. 68-80, 1988

KEENEY, R. L. **Making Better Decision Makers**. *Decision Analysis*, vol. 1, n. 4, December, p. 193–204, 2004.

KEENEY, R. L.; RAIFFA, H. **Decision with Multiple Objectives**. New York: John Willey & Sons, 1976.

KERSTHOLT, J. The effect of time pressure on decision-making behavior in a dynamic task environment. **Acta Psychologica**, v. 86, p. 89-104, 1994.

KNIGHT, F. H. **Risk, uncertainty and profit**. Chicago: University Chicago Press, 1921.

KOONTZ, H; O'DONNELL, C; WEIRICH, H. **Administração: fundamentos da teoria e da ciência**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1986.

LANGLEY, A. et al Opening up decision making: the view from the black stool. **Organization science**, v.6, n. 3, p. 260 - 279, may-june 1995.

LEVY, M.; WEITZ, B. **Retailing management**. 2. ed. Chicago: Irwin, 1995.

LINDBLOM, C. The Science of Muddling-Through. **Public Administration Review**, v. 19, 1959.

LOCKE, L. F. et al **Reading and understanding research**. Thousand Oaks: Sage, 1998.

MARCH, J. G. Bounded rationality, ambiguity and engineering of choice. **Bell Journal of Economics**, 9, 587 - 608, 1978.

_____. Understanding how decisions happen in organizations. In: SHAPIRA, Z. **Organizational decision making**. 9. ed. New York: Cambridge University Press, 1997.

MATHESON, D.; MATHESON, J. The Smart Organization: Creating Value through Strategic R&D. **Harvard Business School Press**. Boston, 1998.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 1995.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis: a sourcebook of new methods**. Beverly Hills, CA: Sage, 1984. p. 263.

MINTZBERG, H. Planning on the left side and managing on the right. **Harvard Business Review**, p. 49-58, Jul./Ago. 1976.

_____. An emerging strategy of “direct” research. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, p. 580-589, 1979.

_____. **The Rise and Fall of Strategic Planning**. New York: Prentice-Hall, 1994.

_____. **Estrutura e dinâmica das organizações**. Lisboa (Portugal): Publicações Dom Quixote, Ltda., 1999.

MINTZBERG, H. *et al* The structure of unstructured decision processes. **Administrative Science Quarterly**, v.21, n. 2, p. 246 - 275, june 1976.

MONTANA, P. J; CHARNOV, B. H. **Administração**. São Paulo: Editora Saraiva. 1999.

MYERS, M. **Qualitative research in information systems**. Disponível em: <http://www.qual.auckland.ac.nz/> Último acesso em: 11 jul. 2008.

NETO, P. **Qualidade e competência nas decisões**. São Paulo: Editora Blucher, 2007.

NUTT, P. C. Formulation tactics and the success of organizational decision making. **Decision Sciences**, 1992.

PARTNER. **Consulta geral a homepage**. Disponível em: <<http://www.partnerreport.com.br>>
Último acesso em: 07 jul. 2008.

PETTIGREW, A. M. **The politics of organizational decision-making**. London: Tavistock Publications Limited, 1973.

POLICARD. **Cartão cresce 14% por ano**. Disponível em: <<http://www.policard.com.br/destaque.asp?id=19>>
Último acesso em: 10 dez. 2007.

PORTER, M. What is strategy? **Harvard Business Review**. Nov./Dez. 1996.

POUNDS, W. F. The process of problem finding. **Industrial Management Review**, fall 1969.

PREZUNIC. **Consulta geral a homepage**. Disponível em: <<http://www.prezunic.com.br>>
Último acesso em: 10 jul. 2008.

RAIFFA, H. **Teoria da decisão**. Petrópolis/São Paulo: Vozes/Edusp, 1977.

RAIFFA, H.; HAMMOND, J. S.; KEENEY. Sete passos para uma decisão inteligente. **Harvard Business School Press**, 1999.

RAPOPORT, A. **Lutas, Jogos e Debates**. Brasília, UnB, 1980.

REBER, C. New competitors in financial services – the rise of non-banks and near-banks. **Marketing and Research Today**, nov. 1999.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

ROCHA, J.; BAUTZER, T. Comércio invade área bancária. **Valor Econômico**, 05 jul. 2002.

RUSSO, J. E.; SCHOEMAKER, P. J. **Tomada de decisões – armadilhas**. Tradução Nivaldo Montingeli Jr. São Paulo: Saraiva, 1993.

SANTOS, A. M. M.; PEREIRA, H. J. **Características Gerais do Varejo no Brasil**. Brasília: BNDES, 2002.

SCHRADER, A. **Introdução à pesquisa social empírica**. Porto Alegre: Globo, 1978.

SCHULTZ, R. **Sabedoria e Intuição**. São Paulo: Cultrix/Amana, 1999.

SHIMIZU, T. **Decisão nas organizações – introdução aos problemas de decisão encontrados nas organizações e nos sistemas de apoio à decisão**. São Paulo: Atlas, 2001.

SIMON, H. A. A behavioral model of rational choice. **Quarterly journal of economics**, v.69, p. 99-118, 1955.

_____. **Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. 2.ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1965.

_____. **The new science of management decision**. New York: Harper and Brothers Publishers, 1960.

TERRA, C. **Gestão do Conhecimento – O Grande Desafio Empresarial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

TURBAN, E.; ARONSON, J. E. **Decision support systems and intelligent systems**. 5. ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1998.

TVERSKY, A.; KAHNEMAN, D. Judgment under uncertainty: heuristics and biases. **Science**, V. 185, n. 4157, p. 1124 - 1131, 1974.

VON NEUMANN, J.; MORGENSTERM, O. **Theory of Games and Economy Behavior**. Princeton: Princeton University Press, 1944.

VROOM, V. H.; YETTON, P. W. **Leadership and Decision-Making**. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1973.

WEBER, J. A. **A response to public's administration lack of a general theory of uncertainty: a theoretical vision of uncertainty**. In: SOUTHEASTERN CONFERENCE ON PUBLIC ADMINISTRATION, 1997, Knoxville.

YIN, R. K. **Case Study Research: Design and Methods**. Thousand Oaks: Sage, 1994.

ZACCARELLI, S. B. **Anotações de aula**. In: Mudança Organizacional: Novos Enfoques, Faculdade de Economia e Administração, 2006, São Paulo.

APÊNDICE – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Bloco 1

Contexto para a Parceria Banco-Varejista	1. Varejista	
	Pergunta	Objetivo
	Como foi identificada a oportunidade de uma parceria? Como ela se tornou evidente?	Compreender o surgimento de uma idéia que pode trazer uma mudança em âmbito estratégico.
	Quais foram os fatores levantados para demonstrar a existência de uma oportunidade? Detalhar cada um.	Entender como a oportunidade ganhou sentido para ser avaliada.
	Quais os pesos desses fatores para a empresa?	Validar que a idéia atua no nível estratégico.
	Quem realizou o mapeamento desses fatores?	Verificar o grau de envolvimento daquele que identificou a oportunidade.
	Como a oportunidade foi avaliada como aceitável? Que tipos de procedimentos foram executados?	Ressaltar a importância de uma metodologia para o sucesso do resultado final.
	Como se concluiu que as informações eram suficientes para levar a oportunidade para decisão?	Identificar o ponto para continuação do processo.

Bloco 2

Tomadores de Decisão	1. Tomadores de Decisão	
	Pergunta	Objetivo
	Quem foram os tomadores de decisão da empresa? Como eles foram escolhidos?	Compreender o grau de importância do tomador de decisão dentro da hierarquia da empresa, ao se tratar de uma decisão estratégica.
	Todos os tomadores de decisão da empresa estavam presentes? Caso não, por quê?	Verificar a necessidade da presença de todos os tomadores de decisão.
	Foram levantadas as expectativas individuais de cada participante no processo?	Entender o grau de envolvimento de cada participante.
	Havia alguma razão particular para querer participar do processo?	Identificar a existência de razões pessoais.
	Como foi definida a participação individual de cada um no processo?	Ressaltar a importância de uma metodologia para o sucesso do resultado final.
	Qual foi o impacto de cada participante no processo?	Contrastar a contribuição de cada um com relação a sua expectativa individual.

	Como eram os participantes com relação ao risco que a decisão representava?	Perceber a influência da personalidade e aversão ao risco (Harrison, 1975).
	Foram levados em consideração seus valores pessoais? A alternativa estava em acordo com eles?	Perceber a influência dos valores pessoais para o tomador da decisão.
	Foi utilizado para a decisão algum tipo de experiência anterior?	Validar a constatação de que quanto mais alta a posição hierárquica, maior a experiência e habilidade de compreensão estratégica do decisor.
	Houve emprego de imaginação no processo decisório? Caso sim, como?	Entender como o tomador de decisão utiliza sua imaginação, caso utilize (Langley, 1995).
	2. Fatores Restritivos	
	Pergunta	Objetivo
	Utilizou-se de pontos subjetivos para a tomada de decisão?	Verificar o conceito de racionalidade limitada (Simon, 1960).
	Que fatores foram considerados restritivos para a tomada de decisão?	Verificar o conceito de racionalidade limitada (Simon, 1960).
	Como foram tratados os fatores informação, tempo e dinheiro?	Entender a pressão exercida nos decisores pelos fatores restritivos na tomada de decisão.
	Foram identificados outros fatores restritivos? Como se lidou com eles?	Quantificar os fatores restritivos na tomada de decisão e identificar seu impacto no tomador de decisão e na decisão final.

Bloco 3

	1. Processo de Decisão	
	Pergunta	Objetivo
Processo de Decisão	Quem participou do processo de decisão? Foram todas as pessoas relevantes envolvidas?	Entender a correlação entre os que lidam com a definição da alternativa e aqueles que decidem.
	Qual foi a primeira impressão dos tomadores de decisão frente à oportunidade exposta? Essa impressão modificou-se ao longo do processo?	Perceber o efeito de mudança ao longo do processo de tomada de decisão.
	Quantas reuniões foram realizadas entre as partes? Quanto tempo durou entre o primeiro contato e a assinatura do contrato?	Estabelecer o tempo do processo.
	Surgiram novas alternativas além da parceria banco-varejista ao longo do processo? Elas foram exploradas?	Verificar surgimento de novas alternativas. Simon (1965).

Quais foram os critérios levantados para mensurar os riscos e oportunidades de uma parceria?	Definir os critérios para efetuar a decisão.
Foram determinados critérios objetivos / subjetivos? Qual a importância dada para cada um deles? Como conciliaram os dois?	Compreender o peso dos diferentes critérios.
Houve modificação desses critérios ao longo do processo? Por quê? O que isso acarretou no andamento do processo?	Saber se houve mudança nos critérios e como se reagiu a ela.
Foi realizada uma análise de rentabilidade do projeto?	Verificar se o fator financeiro foi levado em consideração no processo de decisão.
Quais os fatores considerados críticos para a análise da rentabilidade do projeto?	Entender o que foi dado como importante na análise financeira.
Houve necessidade do levantamento de novas informações? Por quê?	Ver se o processo está completo.
Como foi o processo de geração e desenvolvimento dos objetivos a serem alcançados?	Compreender o processo de definição dos objetivos.
Houve foco em quais objetivos?	Levantar a importância de cada objetivo.
Houve mudança nos objetivos a serem alcançados? Caso sim, por quê?	Entender como os objetivos são moldados.
Houve alinhamento de metas, objetivos e responsabilidades entre ambos os lados?	Definir o papel de cada organização.
Houve conflito de objetivos entre as partes? Caso sim, quais foram as principais dificuldades enfrentadas e como foram solucionadas?	Compreender o processo de definição dos objetivos entre duas partes.
Foram mapeados os resultados a serem alcançados?	Estabelecer os resultados a serem obtidos.
Que critérios foram utilizados para a tomada de decisão final?	Entender a decisão final.
Existiu conflito entre os decisores? Caso sim, como foram resolvidos? Caso não porque não foram solucionados? Como isso pesou nas etapas que se seguiram?	Levantar os conflitos que podem existir e descrever como as duas organizações lidam com eles.

Bloco 4

Resultados	1. Reflexo Interno	
	Pergunta	Objetivo
	Quais foram as resistências encontradas na implantação do projeto?	Mapear as dificuldades e encontrar formas de prevenir.
	Houve alguma surpresa frente a escolha tomada?	Antecipar as surpresas no futuro.
	Qual foi o grau de complexidade da mudança?	Entender como funcionam as mudanças ambientais.
	Quais foram as principais mudanças? Houve alguma mudança não-planejada?	Verificar as mudanças que ocorreram devido a parceria.
	Foram cumpridas as responsabilidades contratuais? Por quê? Qual o impacto na relação entre as partes?	Compreender as dificuldades dentro dos contratos.
	2. Reflexo Externo	
	Pergunta	Objetivo
	Como o produto foi aceito pelo público?	Verificar se a decisão acertou na satisfação do público.
	Qual foi o comportamento das vendas?	Verificar se a meta de vendas foi atingida.
	Quais outras variáveis foram objeto de atenção?	Identificar os pontos de atenção.
	Como foi feito o acompanhamento dessas variáveis?	Acompanhar os principais indicadores.
	Quais medidas foram tomadas para tentar ajustá-las?	Identificar as ações para corrigir o passado.
	3. Parceria	
	Pergunta	Objetivo
	Qual o grau de satisfação com a implantação da decisão? As expectativas foram atingidas?	Entender se as expectativas se cumpriram.
	Houve aprendizado no processo? Quais as lições aprendidas?	Relacionar o aprendizado envolvido no processo de tomada de decisão.
	Decisões teriam sido tomadas de maneira diferente?	Propor melhorias a metodologia empregada.
	Existe sinergia entre na parceria?	Entender a relação banco-varejista.
Quais os fatores considerados para o sucesso/fracasso da parceria?	Conhecer os fatores de sucesso para o estudo de caso.	

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)