

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO – FECAP

MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

HÉLIO MOREIRA JÚNIOR

**OS CONFLITOS ENTRE INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS E
VAREJISTAS NA GESTÃO DE PARCERIAS QUE VISAM À
COMERCIALIZAÇÃO DE PRODUTOS E SERVIÇOS
FINANCEIROS**

São Paulo

2016

HÉLIO MOREIRA JÚNIOR

**OS CONFLITOS ENTRE INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS E
VAREJISTAS NA GESTÃO DE PARCERIAS QUE VISAM À
COMERCIALIZAÇÃO DE PRODUTOS E SERVIÇOS FINANCEIROS**

Dissertação apresentada à Fundação Escola de
Comércio Álvares Penteado - FECAP, como requisito
para a obtenção do título de Mestre em Administração

Orientador: Prof. Dr. Eduardo Pozzi Lucchesi

São Paulo

2016

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO – FECAP

Reitor: Prof. Dr. Edison Simoni da Silva

Pró-reitor de Graduação: Prof. Dr. Ronaldo Frois de Carvalho

Pró-reitor de Pós-graduação: Prof. Dr. Edison Simoni da Silva

Diretor da Pós-Graduação Lato Sensu: Prof. Alexandre Garcia

Coordenador de Mestrado em Ciências Contábeis: Prof. Dr. Cláudio Parisi

Coordenador do Mestrado Profissional em Administração: Prof. Dr. Heber Pessoa da Silveira

FICHA CATALOGRÁFICA

M838c	<p>Moreira Júnior, Hélio</p> <p>Os conflitos entre instituições financeiras e varejistas na gestão de parcerias que visam à comercialização de produtos e serviços financeiros / Hélio Moreira Júnior - São Paulo, 2016.</p> <p>106 f.</p> <p>Orientador: Prof. Dr. Eduardo Pozzi Lucchesi</p> <p>Dissertação (mestrado) – Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP - Mestrado Profissional em Administração.</p> <p>1. Crédito (Economia) – Brasil. 2. Administração de crédito – Brasil. 3. Administração bancária. 4. Administração financeira.</p> <p>CDD 332.7</p>
-------	--

HÉLIO MOREIRA JÚNIOR

**OS CONFLITOS ENTRE INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS E VAREJISTAS NA
GESTÃO DE PARCERIAS QUE VISAM À COMERCIALIZAÇÃO DE PRODUTOS
E SERVIÇOS FINANCEIROS**

Dissertação apresentada à Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

COMISSÃO JULGADORA

Prof. Dr. Nuno Manoel M. D. Fouto

Universidade de São Paulo – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Eduardo A. R. Contani

Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP

Prof. Dr. Eduardo Pozzi Lucchesi

Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP

Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora

São Paulo, 01 de março de 2016.

AGRADECIMENTOS

Depois de quase dois anos e meio, cheguei ao fim dessa jornada.

Cursar o mestrado e elaborar esta dissertação despertou em mim um sentimento paradoxal. De um lado, a motivação da família e dos amigos que, com os seus apoios e compreensões, sempre me estimularam seguir adiante e não desistir. Do outro lado, a solidão das noites de estudos e das infinitas horas de pesquisas, tão necessárias para que este trabalho pudesse ser concluído.

Muitos foram importantes para que este sonho se tornasse realidade. Por isso, gostaria de agradecer:

- em primeiro lugar a Deus, por me abençoar com mais do que acredito merecer;
- a minha esposa e as minhas filhas, por entenderem e me apoiarem nas minhas ausências e decisões;
- aos meus pais que, mesmo com poucos recursos, sempre souberam valorizar e despertar em mim o interesse pelo conhecimento;
- a minha família, pelo orgulho e incentivo;
- ao meu orientador, que muito me ajudou a construir esse caminho com sua experiência, visão e colaboração;
- aos professores do mestrado, pela dedicação e disciplina imposta, algo tão necessário para um projeto como este;
- aos amigos, pelo carinho e estímulo;
- e por fim, mas não menos importantes, aos entrevistados na minha pesquisa, que de maneira sincera e transparente tanto contribuíram para o conteúdo deste material.

RESUMO

Após a estabilização monetária verificada no Brasil em meados da década de 1990, houve um aumento significativo de parcerias formadas entre Instituições Financeiras e Varejistas com o objetivo de ofertar produtos e serviços financeiros. Por um lado, essas parcerias oferecem vantagens significativas para ambos os atores, tais como novos canais de vendas, aumento da base de clientes, *funding* para a operação de crédito, novo meio de pagamento para alavancagem das vendas e aumento do retorno financeiro. Por outro lado, tais parcerias geram conflitos de crédito, de estratégias, de gestão e de custos. Neste trabalho o objetivo é identificar e analisar os principais conflitos entre Instituições Financeiras e Varejistas na gestão de parcerias que visam à comercialização de produtos e serviços financeiros. Para cumprir esse objetivo foram realizadas 18 entrevistas semiestruturadas com executivos que atuam em instituições desse mercado, sendo 6 delas com executivos do varejo e 12 com executivos de instituições financeiras. Os resultados indicaram que os conflitos mais relevantes estão associados com crédito, governança, solução tecnológica, atendimento, alocação de custos e objetivos primários destas parcerias.

Palavras-chave: Produtos e serviços financeiros. Cartão de crédito. Conflitos em gestão de parcerias. Crédito ao consumidor.

ABSTRACT

After monetary stabilization seen in Brazil in the mid-1990s, there was a significant increase in partnerships formed between financial institutions and retailers in order to offer financial products and services. On one hand, these partnerships offer significant advantages for both parties, such as new sales channels, increase of customer base, funding for credit operations, new means of payment to leverage sales and increase the financial return. Moreover, such partnerships generate conflicts of credit, strategies, management and costs. This paper aims to identify and analyze the main conflicts between Financial Institutions and Retailers in managing partnerships aimed at the marketing of financial products and services. To accomplish this goal, I conducted 18 semi-structured interviews with executives who work in institutions from this market, 6 of them being retail executives and 12 executives from financial institutions. The results indicated that the most relevant conflicts are associated with credit, governance, technological solution, service, cost allocation and primary goals of these partnerships.

Key-words: Financial products and services. Credit card. Conflicts in partnerships management. Consumer credit.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 ANTECEDENTES	8
1.2 OBJETIVOS	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	13
2.1 CRÉDITO AO CONSUMIDOR NO BRASIL – UMA VISÃO HISTÓRICA	13
2.2.1 CRÉDITO NO BRASIL APÓS O PLANO REAL	17
2.3 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS.....	19
2.3.1 FORMATOS DE PARCERIAS ENTRE INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS E VAREJISTAS	21
2.3.2 MODELOS <i>IN HOUSE</i>	23
2.4 GESTÃO DE CONFLITOS	24
2.4.1 PROBLEMAS NA GESTÃO DAS PARCERIAS	25
2.5 OS POSSÍVEIS CHOQUES DE CULTURAS NAS PARCERIAS	26
2.6 EXEMPLOS DE OPERAÇÕES.....	27
2.7 PRODUTOS E SERVIÇOS FINANCEIROS NO VAREJO.....	29
2.7.1 CARTÃO DE CRÉDITO.....	29
2.7.2 CARTÃO DE CRÉDITO ADICIONAL.....	30
2.7.3 PARCELAMENTO DA FATURA	30
2.7.4 SEGUROS PERDA E ROUBO E DEMAIS	30
2.7.5 AVALIAÇÃO EMERGENCIAL DE CRÉDITO.....	31
2.7.6 AVISO SMS	31
2.7.7 CRÉDITO PESSOAL	32
2.7.8 PAGAMENTO DE CONTAS	32
2.7.9 SAQUE	33
2.8 O MERCADO DE CRÉDITO	33
2.8.1 CRÉDITO COMO ALAVANCADOR DE VENDAS A PRAZO	33
2.8.2 CRÉDITO MASSIFICADO	34
2.8.3 <i>CREDIT SCORING</i> E <i>BEHAVIORAL SCORING</i>	35
3 METODOLOGIA.....	37
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO	37
3.2 MÉTODO EMPREGADO E AMOSTRA	37

3.3 ANÁLISE DOS DADOS	37
4 RESULTADOS	39
4.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS	39
4.2 SÍNTESE E DISCUSSÃO DOS PRINCIPAIS CONFLITOS IDENTIFICADOS	45
5 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS	49
5.1 CONCLUSÃO	49
5.2 CONSIDERAÇÕES FINAIS	51
REFERÊNCIAS	54
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO UTILIZADO NAS ENTREVISTAS.....	57
APÊNDICE B - COMPILAÇÃO DAS RESPOSTAS.....	58

1 INTRODUÇÃO

1.1 ANTECEDENTES

O processo de financiamento de bens de consumo no Brasil sempre colocou, lado a lado, instituições financeiras e varejistas. Entretanto, essa relação era distante e atuação de cada uma das partes se limitava em fazer, exclusivamente, o seu papel.

De um lado, os varejistas cediam espaço gratuitamente em suas unidades para que as instituições financeiras viabilizassem, através do crédito, as suas vendas. Do outro lado, as instituições financeiras, sabedoras dessa necessidade dos varejistas, conseguiam expandir suas operações, de forma barata, para fora dos seus ambientes físicos, sem necessidade de investirem em imobilizado, remunerar os varejistas ou dividir o resultado financeiro das operações de crédito.

Com o passar do tempo, os varejistas viram uma grande oportunidade nesse tipo de relação. Com margens financeiras reduzidas e vendo as instituições financeiras apresentarem lucros exuberantes, eles analisaram de forma mais específica esse cenário e concluíram que, sendo seus o ambiente físico e a base de clientes abordada, eles deveriam participar do resultado dessa operação.

A partir de meados da década de 90 e, de forma mais intensa, no início da década de 2000, esse movimento tomou corpo e começaram os anúncios de diversas parcerias entre instituições financeiras e varejistas. Nas grandes parcerias anunciadas, os varejistas não só passaram a participar dos resultados dessas operações financeiras, como também negociaram um valor de entrada, sempre na casa dos milhões de reais, pela cessão do direito de exclusividade na exploração da base de clientes.

Com a estabilização econômica obtida na implantação do Plano Real, muitas empresas tiveram que “reaprender” a operar seus próprios negócios. A chamada “ciranda financeira”, cenário em que as organizações ganhavam mais dinheiro com as aplicações financeiras do que com o resultado das vendas dos seus próprios negócios, chegara ao fim.

Ao longo do período inflacionário, diversas empresas negligenciaram a gestão dos seus negócios, pois os resultados obtidos com ganhos no mercado financeiro “mascaravam” suas deficiências operacionais. Isto teve um custo muito grande para um número considerável de empresas pois com o fim da inflação e, conseqüentemente, da oportunidade de ganhos

financeiros fora dos seus próprios negócios, todos tiveram que voltar o olhar para dentro das empresas e buscar uma eficiência operacional, como único mecanismo de sobrevivência.

De fato, pouca atenção se dava às atividades de comercialização propriamente ditas, uma vez que as aplicações financeiras propiciavam ganhos muitas vezes superiores aos conseguidos pela aparentemente simples operação de compra e venda de mercadorias (BLECHER, 2001).

No varejo, de forma geral, além de trabalhar a melhoria nos processos operacionais, tudo o que envolvia custo foi revisto e reanalisado. Além disso, um processo que o varejo começou a fomentar foi a venda a prazo, com o objetivo de comercializar produtos de maior valor agregado e que possibilitassem a obtenção de margens maiores. Havia um consenso de que o melhor caminho para aumentar vendas e melhorar rentabilidade era trabalhar de forma mais efetiva as vendas a prazo, estimulando o crédito num cenário de baixa inflação.

Para Tófoli (2008), a venda a prazo, ou venda a crédito, é uma operação onde a empresa vendedora entrega produtos ou serviços a um cliente, e este se compromete a pagar em prazos pré-estabelecidos. Este tipo de negociação acontece com o objetivo de a empresa alavancar suas vendas, conquistar novos clientes e assim, aumentar seus lucros.

Para Matias (1999), o Plano Real foi um plano expansionista das vendas a prazo, invertendo a tendência de retração do período anual anterior. As vendas a prazo foram, no início, financiadas formalmente por instituições de crédito e, posteriormente, após outubro de 1994, de modo informal por meio de uso dos cheques pré-datados, que se constituíram em linhas de crédito não formalmente concedidas, e da redução dos saldos de cadernetas de poupança e fundos de investimentos.

Com o fim da inflação, a necessidade de obter ganhos de outras fontes se tornou cada vez mais relevante, tanto para os varejistas quanto para as instituições financeiras. De um lado, os varejistas viam nas parcerias com as instituições financeiras uma oportunidade não só venderem mais, através da participação efetiva no processo decisório de crédito, como também de auferirem novas receitas, através da venda dos produtos e serviços financeiros, cenário este até então restrito somente aos bancos e financeiras.

Por outro lado, as instituições financeiras identificavam no varejo uma oportunidade de expandir sua base de clientes, sem a necessidade de investimentos em novas agências, evitando um gasto desnecessário em imobilizado.

Quando se toma a decisão da construção de uma parceria, o objetivo final é que ambos obtenham resultados positivos e alcancem o que foi estrategicamente planejado. O que

se procura numa parceria é conseguir juntar competências distintas que, somadas, podem obter um resultado muito melhor do que isoladamente.

Entretanto, no dia a dia das operações, diversos fatores acabam impactando no relacionamento das pessoas e das empresas envolvidas. Nem sempre existe o consenso das decisões ou a concordância com determinadas atitudes. E isso gera os conflitos que interferem na gestão destas parcerias. Por vezes eles são positivos, pois tiram as pessoas da zona de conforto e as faz refletir sobre um outro prisma. Em outras ocasiões, são negativos pois geram mais problemas do que agregam de valor ao processo.

É fato que essas parcerias se deparam, constantemente com temas bastante conflitantes. Quando se fala em crédito, existe uma visão conservadora da instituição financeira para minimizar o impacto da inadimplência, enquanto o varejista tende a ser mais agressivo para efetuar as suas vendas. Já em relação ao rateio de custos impostos pelos sócios, há sempre a discussão conceitual do que deve ou não ser absorvido pela parceria. No que se refere à tecnologia da informação, diferentes soluções podem ser implementadas para fornecimento dos serviços propostos. Quando é abordado o tema governança e gestão, os atores desse processo podem apresentar visões divergentes. Em relação aos produtos e serviços financeiros comercializados na parceria, existe a discussão importante sobre a responsabilidade de cada uma das partes no caso de problemas com os clientes. Sobre a estrutura física instalada nas lojas, a divergência sempre permeia a questão sobre o melhor local para o cliente ser atendido. No ponto em que se refere à estratégia de vendas, existem inúmeras discussões sobre o papel de cada um dos sócios neste processo. E, por fim, a estrutura de cobrança e central de atendimento gera divergências pois cada um tem a sua própria justificativa para ser o responsável por este papel.

Muitos conflitos são desnecessários e destroem valor, causando prejuízos para as organizações e para as pessoas que nelas trabalham (BURBRIDGE; BURBRIDGE, 2012).

Diante do exposto, este trabalho procura responder ao seguinte problema de pesquisa:

- Quais os principais conflitos entre instituições financeiras e varejistas na gestão de parcerias que visam à comercialização de produtos e serviços financeiros?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 GERAL

O objetivo geral desta dissertação é identificar e analisar os principais conflitos entre instituições financeiras e varejistas na gestão de parcerias que visam à comercialização de produtos e serviços financeiros.

1.2.2 ESPECÍFICOS

Como objetivos específicos, esta dissertação pretende:

- a) analisar os modelos de parcerias formados entre instituições financeiras e varejistas;
- b) discutir os diferentes modelos de parcerias adotados;
- c) dar conhecimento sobre os principais produtos financeiros comercializados por estas parcerias;
- d) contrapor as opiniões dos executivos deste mercado, fornecendo e apresentando a ótica tanto da instituição financeira, quanto do varejista.

1.3 JUSTIFICATIVA

De modo a obter uma melhor compreensão da dinâmica envolvida na gestão de parcerias existentes entre instituições financeiras e varejistas, esta pesquisa se torna relevante pelos seguintes aspectos:

- a) grandes corporações, tanto instituições financeiras quanto varejistas, estão envolvidas nesse processo de formação de parcerias que comercializam produtos e serviços financeiros, o que demonstra a importância do tema no mercado brasileiro;
- b) o processo de construção destas parcerias traz à tona aspectos históricos e econômicos que motivaram essa união e mostra o quanto essas empresas tiveram que se reinventar para não ficarem pelo caminho;
- c) o estudo procura trazer luz e dar publicidade à questão dos conflitos entre instituições financeiras e varejistas nas parcerias formadas, que é algo que faz

parte do cotidiano destas operações mas que não é explícito para o público em geral;

- d) a pesquisa bibliográfica realizada detectou uma escassez de estudos no Brasil que abordassem, de forma direta, a questão dos conflitos de gestão existentes nas parcerias entre instituições financeiras e varejistas. Assim sendo, esta dissertação pode ser uma das opções a serem utilizadas como ponto de partida para outros estudos sobre este assunto.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A proposta deste capítulo é apresentar conceitos teóricos que suportem o problema de pesquisa a ser explorado neste trabalho. Assim sendo, serão tratados os temas que envolvem as alianças estratégicas, a negociação, a gestão de conflitos e o choque de culturas, além da conceituação de produtos e serviços financeiros no varejo, crédito massificado, modelos de parcerias possíveis e os principais problemas enfrentados no dia a dia das operações. Antes, porém, será feita uma abordagem histórica que vai do crédito ao consumidor até a estabilização monetária alcançada com a introdução do Plano Real.

Em linhas gerais, estes apontamentos têm a finalidade de trazer luz aos pontos que são controversos entre os sócios das parcerias e que fazem parte de uma agenda não explícita para quem não está diretamente envolvido em seu processo decisório.

2.1 CRÉDITO AO CONSUMIDOR NO BRASIL – UMA VISÃO HISTÓRICA

A necessidade de se encontrar uma instituição financeira que organizasse o sistema monetário do Brasil pode ser observada desde 1694, com a criação da Casa da Moeda. Em 1808, quando o príncipe regente de Portugal, D. João, desembarcou no Brasil colônia, já se tinha a ideia de se criar um banco com funções de banco central e banco comercial. A criação do Banco do Brasil, no mesmo ano, buscava suprir essa necessidade (BANCO CENTRAL DO BRASIL - BACEN, 2015a).

O Banco Central teve um longo processo de maturação até a sua concepção. Desde antes do início do século XX, já se tinha a consciência, no Brasil, da necessidade de se criar um “banco dos bancos” com poderes de emitir papel moeda com exclusividade, além de exercer o papel de banqueiro do Estado (BACEN, 2015).

Em dezembro de 1964, a Lei nº 4.595 criou o Conselho Monetário Nacional e o Banco Central do Brasil, autarquia federal integrante do Sistema Financeiro Nacional (BACEN, 2015).

Com regulamentação do Sistema Financeiro Nacional (SFN) em 1964 que, dentre outras entidades, estabeleceu a criação do Banco Central e do Conselho Monetário Nacional, surgiu uma nova perspectiva para o estímulo às operações de crédito no Brasil. Em 27 de dezembro de 1966, o Banco Central do Brasil, seguindo a deliberação do Conselho Monetário Nacional, passa a regular as operações de crédito direto ao consumidor (CDC), através da Resolução nº 45. Para Assaf Neto (2014), o Crédito Direto ao Consumidor é uma operação de

financiamento direcionada para aquisição de bens e serviços pelo consumidor ou usuário final. O financiamento é geralmente pago em prestações mensais, iguais e consecutivas. Os encargos de uma operação de CDC são basicamente juros e a cobrança do “Imposto sobre Operações Financeiras (IOF)”.

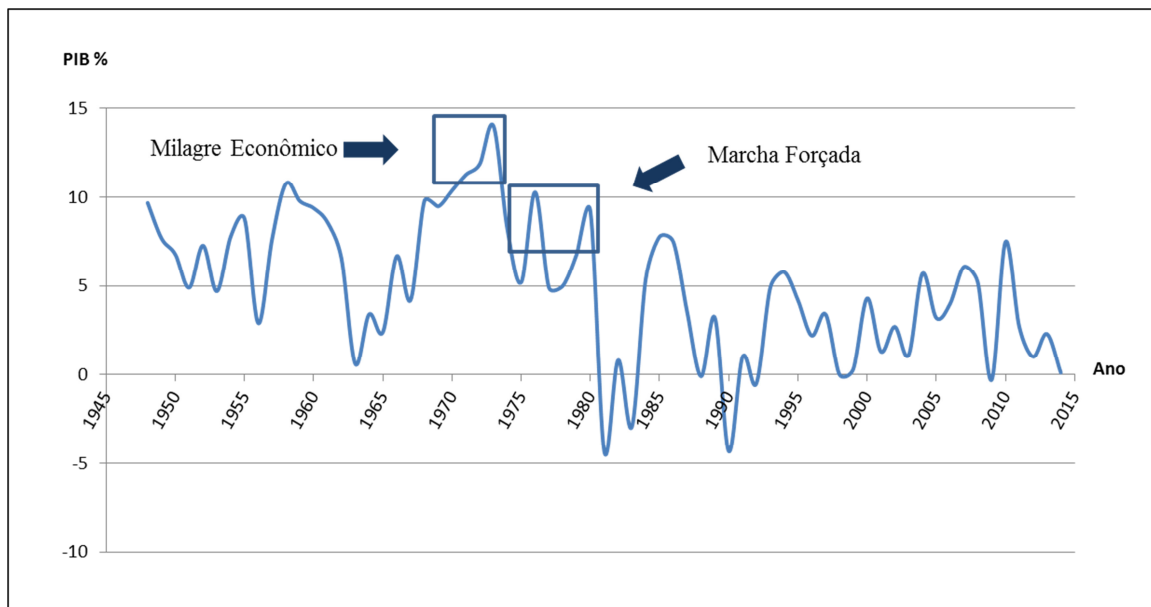
Entre os anos de 1968 e 1973 houve uma grande evolução nas taxas crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) no Brasil (gráfico 1), o que fez com que os economistas denominassem esse período como sendo o “milagre econômico brasileiro”.

Além da elevação do PIB, outros dois fatores contribuíram para o bom desempenho do país naquele momento: a queda da inflação, com o registro de baixas taxas quando comparada aos padrões brasileiros, e os superávits da balança de pagamentos.

O crescimento do setor de bens de consumo duráveis, estimulado pela ampliação na oferta do crédito ao consumidor, foi um dos principais pilares de sustentação do milagre econômico. Antes, porém, para suportar esse crescimento, foi desenvolvido um trabalho para que a capacidade industrial, que operava abaixo do patamar ideal até 1968, fosse plenamente utilizada.

No período de 1974 a 1980, denominado de “marcha forçada”, também houve um crescimento significativo da economia brasileira, porém num patamar menor do que o ocorrido durante “milagre econômico”.

GRÁFICO 1- EVOLUÇÃO DO PIB DO BRASIL



Fonte: Adaptado de IBGE (2015a)

A década de 80, sob ponto de vista econômico, foi marcada pela expressiva aceleração da inflação e por significativas reduções do PIB brasileiro. Dessa forma, muitos a consideram como a década perdida.

Para Assaf Neto (2014), a inflação é um fenômeno econômico e pode ser interpretada como um aumento contínuo nos preços gerais da economia durante um determinado período de tempo, o que implica, desta forma, na redução do poder de compra dos agentes econômicos. Cada economia mede sua inflação através de um índice geral de preços, que acompanha as variações dos preços de uma lista selecionada de bens e serviços, denominada de “cesta”, seguindo a metodologia definida. Portanto, a inflação é o percentual médio de aumento dos preços desta “cesta” de bens e serviços, durante o período de tempo avaliado.

Durante a segunda metade da década de 1980, a política econômica brasileira concentrou-se no combate à inflação. Os planos de estabilização de inspiração ortodoxa, adotados no período de 1981-1984, promoveram o ajustamento externo da economia mas não conseguiram evitar a escalada da inflação (gráfico 2). A inflação brasileira parecia ter propriedades específicas e uma dinâmica própria, resistindo às pressões deflacionárias da recessão e do desemprego (MODIANO, 2014).

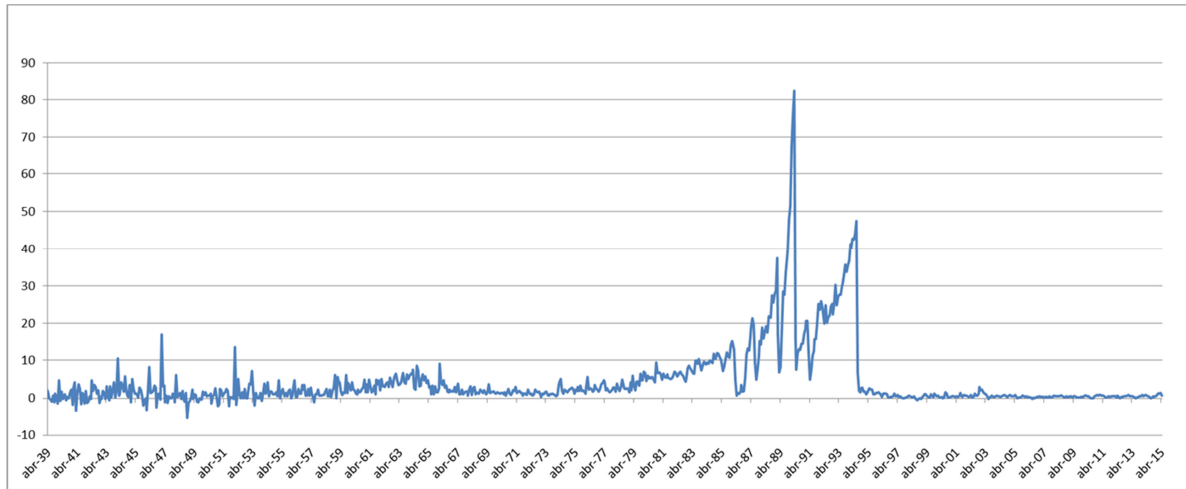
Entre 1986 e 1991 o Brasil experimentou cinco planos heterodoxos de estabilização, todos baseados na ideia de desindexação da economia: o Plano Cruzado (fevereiro de 1986), o Plano Bresser (junho de 1987), o Plano Verão (janeiro de 1989), o Plano Collor I (março de 1990) e o Plano Collor II (janeiro de 1991) (SIMONSEN, 1995).

Para Simonsen (1995), o objetivo de todos esses planos era reduzir bruscamente a taxa de inflação a zero, mediante tratamento de choque. O seu lançamento de surpresa era inevitável, já que os planos envolviam congelamentos de preços e interferiam retroativamente em contratos juridicamente perfeitos.

O fato é que nenhuma dessas tentativas logrou o êxito desejado. Com isso, a população brasileira foi obrigada a continuar convivendo com esse mal que corroía, diariamente, sua capacidade de compra.

Em um contexto onde o país operava uma das mais altas taxas de juros do mundo, aliado a um processo de recessão econômica, de instabilidade de crescimento e de problemas na distribuição de renda, o cenário de crédito para a pessoa física era o pior possível. Para obter seus expressivos ganhos, os bancos privilegiaram o financiamento da dívida pública em detrimento do crédito para pessoas comuns e pequenas empresas, em função da relação custo X benefício.

GRÁFICO 2 - EVOLUÇÃO DA INFLAÇÃO



Fontes: Adaptado de FIPE (2015) e IBGE (2015b)

2.2 PLANO REAL – ESTABILIZAÇÃO MONETÁRIA

Depois de cinco tentativas frustradas de reorganizar a economia e de debelar a inflação, em 1993 começou a ser trilhado o caminho da estabilidade monetária no Brasil. Neste mesmo ano, a inflação, medida pelo IPCA – Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo, registrou a marca de 2.477,15%.

Alguns anos antes, durante a presidência de Fernando Collor, embora o processo inflacionário tenha se tornado menos virulento, os esforços de estabilização de seu governo fracassaram. Mas houve surpreendente sucesso na implementação de duas reformas cruciais: privatização e liberalização comercial. De uma perspectiva de longo prazo, seu governo marcou o início da reversão da estratégia econômica de quase meio século, baseada nos pilares de ação do Estado e da autarquia (ABREU; WERNECK, 2014).

Ao contrário dos planos que o antecederam, o Plano Real não entrou em vigor de forma repentina. Não houve surpresas. Todos os pontos foram amplamente discutidos com o Congresso Nacional e divulgados para a população com antecedência, além de ter sido implementado de forma planejada e com etapas bem definidas.

O Plano Real foi originalmente concebido como um programa em três fases: a primeira tinha como função promover um ajuste fiscal que levasse ao estabelecimento do equilíbrio das contas do governo, com o objetivo de eliminar a principal causa da inflação brasileira; a segunda fase visava a criação de um padrão estável de valor denominado Unidade Real de Valor – URV; finalmente a terceira concedia poder liberatório à unidade de conta e

estabelecia as regras de emissão e lastreamento da nova moeda (real) de forma a garantir a sua estabilidade (CASTRO, 2005)

Para Nóbrega, Sottomaior e Leonel (2010), oficialmente, a moeda do país continuava sendo o cruzeiro real, criado em agosto de 1993, com o corte de três zeros do cruzeiro. No comércio, nas operações bancárias e pagamento de salários, todas as transações continuavam sendo realizadas em cruzeiros reais, mas com os valores convertidos em URV. O mecanismo cumpria parte do papel que o dólar exercera em muitos países que haviam passado por hiperinflação aberta: funcionava como uma espécie de moeda forte. Um produto que custasse cinco URVs em um determinado mês tinha seu preço alterado em cruzeiros reais no mês, mas valia as mesmas cinco URVs. Quando o uso deste valor se generalizasse, ele seria transformado na nova moeda.

Para Simonsen (1995), por várias razões o Plano Real nasceu com chances de sucesso bem superiores às dos fracassados choques heterodoxos:

- a) a introdução de uma nova moeda foi precedida por sério esforço de ajuste fiscal, caracterizado pela criação do Fundo Social de Emergência e do IPMF;
- b) ao contrário dos planos anteriores, o Real foi introduzido sem congelamento de preços;
- c) o processo de desindexação foi conduzido com perícia e habilidade por meio da URV. A ideia de sincronizar a indexação e depois eliminá-la pela transformação do próprio indexador em moeda era debatida desde meados da década de 80, com base nos trabalhos de André Lara Resende e Pérsio Arida;
- d) o controle monetário foi introduzido como instrumento básico da política anti-inflacionária;
- e) o Plano Real foi implantado sem surpresas, *tablitas*, vetores ou quaisquer outros artificios que mudassem as regras do jogo no meio do jogo ou violassem atos juridicamente perfeitos.

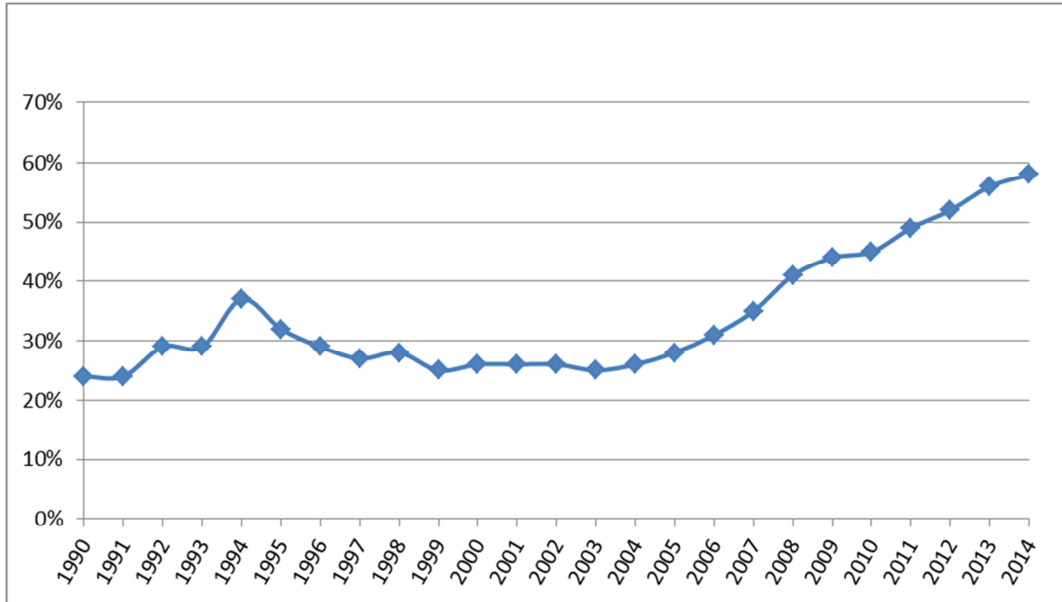
2.2.1 CRÉDITO NO BRASIL APÓS O PLANO REAL

Com a implantação do Plano Real e a consequente estabilização da economia, existia uma expectativa no mercado que o crédito passaria a ter uma maior relevância nesse cenário, o que não ocorreu.

Entre junho de 1994 e janeiro de 1995 a relação crédito/PIB obteve um crescimento considerável, mas não conseguiu manter esse mesmo ritmo, conforme quadro 3 abaixo. Pelo

contrário, houve uma contínua queda nos anos seguintes, intercalada com pequenas variações para cima.

GRÁFICO 3 - EVOLUÇÃO CRÉDITO/PIB NO BRASIL



Fonte: Adaptado de BACEN (2015b)

Para Prates e Freitas (2013), de 1994 a 2002 não houve uma mudança de comportamento em relação à preferência pela liquidez dos bancos privados, quando comparado ao período de alta inflação dos anos anteriores, com exceção dos meses compreendidos entre junho de 1994 e janeiro de 1995. O que se viu de fato foi a priorização, pelas instituições financeiras, dos investimentos em títulos públicos em detrimento às operações de crédito.

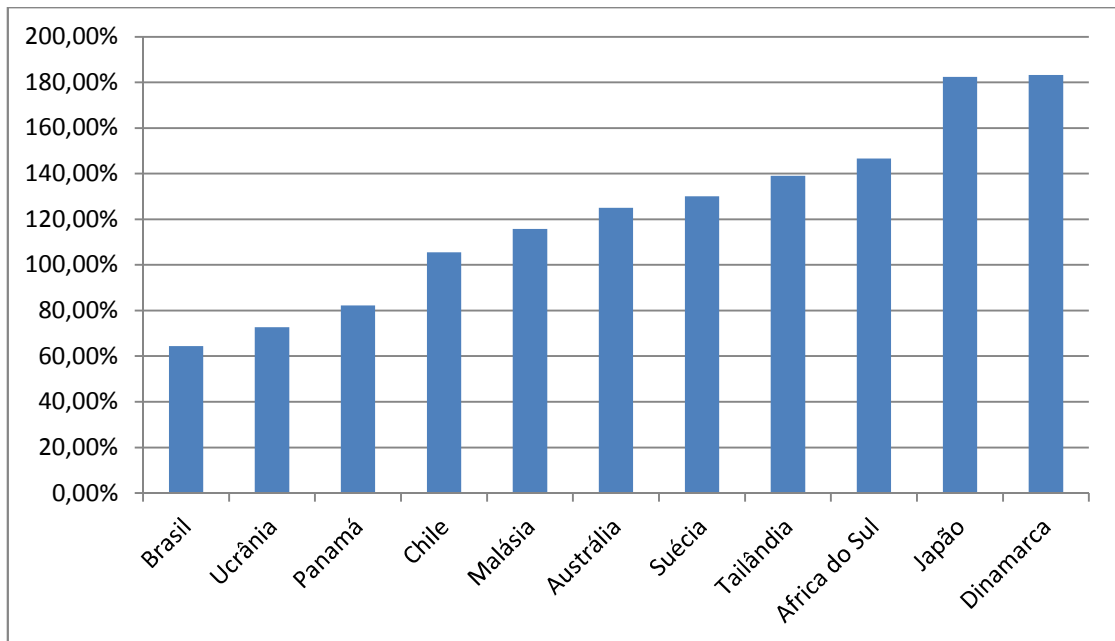
A partir de 2003, mesmo com um governo novo de esquerda mas com a garantia de que não haveria mudança na política econômica, associado a uma melhora no cenário externo com um fluxo intenso de capitais para os países emergentes e uma baixa aversão ao risco, o Real se apropriou de um movimento ininterrupto de apreciação até meados de 2008, o que pode ser considerado como o período de maior expansão do crédito na história recente do país (PRATES; FREITAS, 2013).

Ainda segundo Prates e Freitas (2013), os bancos identificaram na ampliação dos empréstimos às famílias o maior potencial de ganho, principalmente pela política adotada no governo Lula que permitiu a recuperação do emprego e da renda da população. Mesmo com a crise de 2008, onde os bancos privados desaceleraram as suas operações de crédito com base

em recursos de tesouraria, houve uma manutenção do crédito no Brasil, fomentada principalmente pela concessão de crédito oriunda das instituições públicas.

Com todas as restrições e problemas ocorridos ao longo do caminho, o fato é que a relação crédito/PIB dobrou de tamanho no Brasil nestes 20 anos de Plano Real. Entretanto, conforme demonstrado no gráfico 4, existem exemplos de países onde essa relação tem uma proporção muito maior.

GRÁFICO 4 - CRÉDITO/PIB NO MUNDO – MÉDIA ENTRE 2011 E 2014



Fonte: Adaptado de Banco Mundial (2016)

2.3 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

As alianças estratégicas entre instituições financeiras e varejistas no Brasil tornaram-se relevantes a partir dos anos 90.

Com a estabilização da economia e, conseqüentemente, a necessidade de serem mais eficientes nas suas operações, aumentando as vendas, diminuindo custos e riscos e aportando resultados que até então não faziam parte dos seus balanços, várias parcerias foram construídas, de forma mais intensa, a partir da segunda metade da década de 90.

Do ponto de vista de vantagens para os entes envolvidos nessa relação e nesse novo formato de operação, destacam-se os itens do quadro 1:

QUADRO 1 - VANTAGENS DAS PARCERIAS ENTRE VAREJISTAS E INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

VAREJISTAS	INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS
<i>Funding</i> para a operação	Canal de originação de novos negócios
Liberação de recursos para expansão das atividades <i>core</i>	Aumento da base de clientes
Aumento do retorno financeiro	Ganhos de escala
<i>Expertise</i> de crédito por parte do banco	Aumento do retorno financeiro
Meios de pagamento para alavancagem das vendas	Uso de espaços físicos sem a necessidade de investimento em imobilizado
Atrair clientes para o pontos de venda com a oferta de novos produtos e serviços	Divulgação da marca

Fonte: Do autor.

Para Lewis (1992), nas alianças estratégicas as empresas cooperam em função de suas necessidades mútuas e compartilham os riscos para alcançar um objetivo que é comum a ambas. Sem essa necessidade mútua, as empresas podem ter o mesmo objetivo, mas cada uma pode atingi-lo sozinha. Por outro lado, as alianças estratégicas permitem o acesso a muito mais recursos do que qualquer uma pode conseguir isoladamente, criando diferenciais competitivos importantes.

Os motivos que devem definir a necessidade para a criação de uma aliança estratégica precisam examinar as posições estratégicas de cada sócio potencial, em duas dimensões: a primeira diz respeito à importância estratégica do negócio específico dentro do qual esta aliança está sendo contemplada e a segunda deve considerar a posição relativa da empresa em seu negócio, ou seja, se ela é líder de mercado ou uma seguidora. Isso é fundamental para definir a estratégia de atuação (LORANGE; ROOS, 1996).

Para Lewis (1992), as alianças dependem das relações, pois os riscos incluem a eficácia com a qual as empresas irão trabalhar em conjunto. Uma cooperação bem sucedida se apoia na confiança e na compreensão mútuas, que somente se desenvolvem através de esforços ao longo do tempo.

Uma empresa pode obter benefícios de um escopo mais amplo formando uma coalizção com outras empresas. As coalizções permitem o compartilhamento de atividades sem que seja necessário entrar em novos segmentos da indústria, fazendo com que os sócios permaneçam como empresas independentes (PORTER, 1989).

O objetivo de uma parceria será alcançado a partir do momento em que ela conseguir entregar os resultados que foram previstos. Para isso, segundo Lorange e Roos (1996), é fundamental que o processo de fixação de objetivos permita compartilhar perspectivas em relação às metas, que uma base comum de informações seja estabelecida e que a relação seja

altamente interativa, com representação em todas as partes relevantes da organização. Isso assegura a implementação da estratégia perseguida, unifica a visão de metas e evita a assimetria de informações.

O que de fato a aliança estratégica busca é obter uma vantagem competitiva frente a sua concorrência, de forma que ela consiga se diferenciar e agregar valor para os sócios numa proporção maior do que eles obteriam se atuassem separadamente. Segundo Porter (1989), uma empresa ganha vantagem competitiva quando executa atividades estrategicamente importantes de uma forma mais barata e melhor do que a sua concorrência.

Para Lewis (1992), a melhor forma de combinar recursos internos e externos é comparando as alternativas possíveis no mesmo horizonte de tempo. Combinações com terceiros que aumentem as receitas, reduzem os custos, dividem os riscos ou liberem os recursos internos para atividades mais críticas também devem ser consideradas.

A principal razão para se buscar uma aliança estratégica é o fato dela ser o melhor caminho para atingir o objetivo da empresa. Dessa forma, a definição do parceiro tem que se basear em uma escolha precisa, levando em consideração as suas necessidades prioritárias e os pontos críticos para satisfazê-las. É fato que nenhuma empresa funcionará como par perfeito, assim como os potenciais parceiros verão falhas naquilo que as outras empresas podem oferecer. Assim, cada empresa deve satisfazer suas necessidades básicas e se ajustar ao restante (LEWIS, 1992). O que não deve ocorrer é um leilão da operação e a escolha do parceiro somente pelo aspecto financeiro, pois a chance de geração de conflitos nesse cenário é muito grande.

2.3.1 FORMATOS DE PARCERIAS ENTRE INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS E VAREJISTAS

Por se tratar de um assunto relativamente recente no mercado brasileiro, existem poucas referências que abordem os formatos de parcerias que podem ser criados entre instituições financeiras e varejistas a respeito da exploração dos produtos e serviços financeiros. Por outro lado, nas pesquisas realizadas, observar-se que a estruturação dos modelos de parcerias pode apresentar algum tipo de variação na teoria, dependendo da visão do utilizada pelo autor.

Para Cristóforo e Ferreira (2007), uma parceria passa a existir quando duas ou mais empresas têm a intenção de explorar uma determinada atividade, sem perderem suas características jurídicas essenciais. Para o varejo, sob ponto de vista estratégico/operacional, seria mais fácil executar os serviços internamente, sem a necessidade de dividir decisões.

Porém, para se maximizar a exploração do canal e aumentar o retorno da operação, existem requisitos que o varejo não possui e determinadas exigências legais em que ele não possui experiência adequada, fazendo com que a parceria com uma instituição financeira seja o modelo mais atrativo.

Apesar de existirem alguns modelos que são mais conhecidos pelo mercado, há a possibilidade de serem constituídos modelos híbridos, dentro do processo de negociação entre instituições financeiras e varejistas, onde se busca introduzir conceitos que melhor atendam a cada um dos sócios (CRISTÓFARO; FERREIRA, 2007).

Para Cristófaró e Ferreira (2007), os modelos mais praticados pelo mercado são aqueles listados no quadro 2 abaixo, com suas respectivas características.

QUADRO 2 - MODELOS DE PARCERIAS ENTRE VAREJISTAS E INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

MODELOS DE PARCERIAS	CARACTERÍSTICAS
<i>Outsourcing</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Varejista reconhece que tem potencial para vender produtos e serviços financeiros aos seus clientes; ▪ Varejista não tem interesse em participar de um negócio fora da sua atividade principal; ▪ A instituição financeira se estabelece fisicamente dentro do varejista e executa todo o processo de financiamento das vendas, dentro da sua política de concessão de crédito; ▪ Apesar de ser um modelo interessante para o varejista que quer se concentrar na sua atividade fim, essa decisão pode gerar um conflito de interesses, pois enquanto a IF quer minimizar o seu risco de crédito e, para isso, vários financiamentos são negados, o varejista tem o objetivo de vender o máximo possível e nem sempre entende e concorda com essas negativas de crédito.
<i>Joint-venture</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trata-se de uma associação entre a IF e o varejista não definitiva e com fins lucrativos; ▪ É criada uma nova empresa, com gestão própria. A indicação dos gestores deve ser definida no contrato de associação; ▪ O objetivo desta associação é explorar a venda de produtos e serviços financeiros, sem que nenhum dos sócios perca sua personalidade jurídica; ▪ Cada sócio aporta, nesta nova operação, os seus diferenciais. Enquanto a IF entra com a expertise na análise e concessão de crédito, o varejista disponibiliza a base de clientes e os pontos de venda físicos; ▪ Todas as decisões dessa nova empresa <p style="text-align: right; margin-right: 50px;">Conclusão</p> <p>diferenças e atritos entre os sócios.</p>
<i>Profit-share</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trata-se de um acordo entre IF e varejista, onde são definidos todos os objetivos e regras da parceria formada; ▪ Não há a necessidade de criação de uma nova empresa; ▪ Os resultados auferidos pela parceria, lucro ou prejuízo, são compartilhados entre os parceiros.

Continua

Comissionamento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O varejista é incentivado, pela IF, a vender ou a estimular o uso seus produtos e serviços financeiros junto a sua base de clientes; ▪ A remuneração efetuada ao varejista geralmente se dá através de uma porcentagem, seja sobre as vendas, seja sobre o atingimento de metas pré-estabelecidas.
<i>Earn-out</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trata-se de um outro conceito na forma da IF remunerar o varejista; ▪ Uma parcela do valor combinado é paga no momento de formação da parceria e a outra parte fica vinculada ao desempenho, ou seja, irá ocorrer somente se os níveis de vendas ou lucratividade combinados forem alcançados.
Taxa de entrada	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trata-se do valor que a IF paga ao varejista pela exclusividade de exploração da sua base de clientes.
<i>In House</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Varejista tem interesse e reconhece, nos produtos e serviços financeiros, o potencial para obter ganhos financeiros além da venda dos seus produtos; ▪ Varejista decide criar sua própria instituição financeira, obtendo autorização junto aos órgãos reguladores.

Fonte: Do autor

2.3.2 MODELOS *IN HOUSE*

Para Cristófar e Ferreira (2007), alguns varejistas optaram por constituir suas próprias instituições financeiras com o objetivo de explorarem, sozinhos, esse mercado de produtos e serviços financeiros.

A decisão do varejista em montar a sua própria instituição financeira precisar estar muito bem embasada nos seus objetivos e nos riscos que ele terá que assumir ao longo do caminho. Como em qualquer tomada de decisão, existem dois aspectos a serem analisados: vantagens e desvantagens.

Por um lado, as vantagens para o varejista constituir a sua própria IF são: a) não precisará dividir seus resultados com uma outra IF; b) terá controle integral sobre o seu negócio e c) irá diversificar o seu ramo de atuação, operando neste segmento de produtos e serviços financeiros. Para isso, ele terá de se capacitar e adquirir competências que são naturais em qualquer instituição financeira. Por outro lado, as desvantagens com as quais o varejista deverá aprender a conviver ou superar são: a) assumir sozinho o risco de crédito da operação; b) ter que lidar com o desconhecimento do negócio e c) tomar decisões de investimentos como, por exemplo, discernir se é melhor utilizar os recursos disponíveis em reforma de lojas ou lastrear novas operações de crédito (CRISTÓFARO; FERREIRA, 2007).

2.4 GESTÃO DE CONFLITOS

O mundo que conhecemos das parcerias limita-se aos produtos por elas comercializados e aos resultados que são divulgados nos balanços destas instituições. Por outro lado, por se tratar de um negócio onde dois donos querem e devem opinar, existe uma visão de que a gestão diária dessas operações deve gerar um volume significativo de conflitos, por ter que conciliar decisões que, às vezes, precisam atender a interesses distintos.

Existem duas formas de se encarar os conflitos: uma negativa, que vê o conflito apenas como algo prejudicial, o que deve ser evitado ou minimizado, e outra positiva, que procura extrair o que é benéfico, que traz visões e opiniões diferentes e que proporciona aprendizagem e enriquecimento (MARTINELLI; ALMEIDA, 1998).

As tensões que geram os conflitos decorrem da expectativa do envolvimento das pessoas em questões polêmicas e fazem parte do cotidiano. Entretanto, nem sempre as diferenças e as discordâncias são sinônimas de incompatibilidade. A forma como são geridas pode fazer toda a diferença no desfecho do assunto (CARVALHAL et al., 2014).

Quando os parceiros deixam de comunicar suas expectativas e suposições no momento de formação dessas alianças estratégicas, é possível que estejam construindo um cenário de conflitos posteriores. Além disso, caso não haja disposição dos sócios em fazer concessões nos seus objetivos próprios, será difícil que esta união atinja resultados mais proveitosos (LEWIS, 1992).

Para que uma aliança estratégica seja bem sucedida, ambas as partes devem possuir intenções estratégicas que sejam harmonizáveis, declaradas explicitamente e estabelecidas desde o início. Por definição, as duas partes sentam-se à mesa de negociação com intenções estratégicas diferentes, visando benefícios diferentes da parceria em relação a suas respectivas estratégias. Entretanto, essas duas intenções estratégicas diferentes devem ser compatíveis para que se possa chegar a um entendimento. Há diversas vantagens para as alianças estratégicas. Porém, se elas não forem tratadas de forma apropriada e transparente, podem resultar em grandes problemas para ambas as partes (LORANGE; ROOS, 1996).

Segundo Porter (1989), a dificuldade para se chegar a acordos de coalização e a uma coordenação contínua entre os sócios pode bloquear estas coalizões ou anular os seus benefícios.

Para Martinelli e Almeida (1998), quase toda negociação tem como origem a existência de um conflito. E apesar da origem dos conflitos ser de diferentes naturezas, a negociação ainda é um dos melhores caminhos para se chegar a uma solução.

Para Carvalho et al. (2014), a negociação é um processo de interação potencialmente oportunista pelo qual duas ou mais partes, com algum conflito aparente, buscam fazer o melhor por meio de ações decididas conjuntamente em vez do que poderia ser feito de outras formas. O objeto da negociação caracteriza as fronteiras do que se tem em vista, daquilo que gera conflitos, sugere oportunidades e é considerado o mais importante da questão que precisa ser resolvida e está em jogo entre as partes.

2.4.1 PROBLEMAS NA GESTÃO DAS PARCERIAS

No dia a dia das parcerias formadas entre Varejistas e Instituições Financeiras, existe uma série de elementos que fazem parte do negócio e que provocam atritos entre os sócios.

Em muitas situações, os sócios acabam optando por aquilo que consideram melhor para suas respectivas empresas, dando menos ênfase ao que é melhor para a parceria. Isso, de fato, é o maior celeiro de controvérsias e atritos e que precisam ser administrados da melhor forma possível, sob risco de colocar a parceria num cenário insustentável.

No quadro 3 abaixo, são listados alguns exemplos de atritos que surgem nestas parcerias e as suas principais características.

QUADRO 3 - CONFLITOS ENTRE VAREJISTAS E INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

TEMA	PROBLEMAS POTENCIAIS
Crédito (apetite de risco)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ IF – preocupação com a perda de crédito; ▪ Varejista – preocupação com o aumento das vendas.
Alocação de custos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Despesas que podem e devem ser absorvidas pela parceria; ▪ Limites que devem ser estabelecidos para alocação, na parceria, de custos oriundos dos sócios.
Tecnologia da Informação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Soluções tecnológicas podem ser provenientes de qualquer um dos sócios; ▪ Cada sócio acredita ter uma necessidade da parceria. <p style="text-align: right;">Conclusão</p>
Governança/ Gestão	<ul style="list-style-type: none"> ▪ As regras para gestão da parceria nem sempre estão totalmente estabelecidas em contrato. Isso exige habilidade para se chegar ao consenso; ▪ O gestor da parceria precisa ter muita habilidade nesta relação para não ser acusado pelos sócios de favorecimento à outra parte.

Continua

Produto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ IF – entende que qualquer problema ocorrido com um produto ou serviço financeiro comercializado na parceria deve ser encarado como um problema da parceria; ▪ Varejista – como os produtos e serviços financeiros são concebidos pelo sócio instituição financeira, geralmente não quer associar esse problema a sua marca.
Estrutura física nas lojas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ IF – acredita que o melhor local para a estrutura física de atendimento em loja ser instalada é um local com grande fluxo de clientes; ▪ Varejista – entende que a estrutura física de atendimento em loja não pode ocupar área nobre de vendas.
Estratégia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ IF – entende que o detentor da margem mercantil (varejista) deve assumir o custo dos descontos concedidos nas promoções realizadas na parceria; ▪ Varejista – entende que a instituição financeira, por ter concebido os produtos e serviços financeiros, deveria arcar com os descontos concedidos aos clientes.
Cobrança	<ul style="list-style-type: none"> ▪ IF – acredita que possui o <i>know how</i> necessário para executar o processo de cobrança aos clientes em atraso, por já fazer isso para os seus demais portfolios; ▪ Varejista – conhece melhor o seu cliente e poderia ser o responsável por esse processo, de forma que a cobrança tivesse um tom mais ameno.
Central de Atendimento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ IF – já possui uma estrutura robusta para os demais portfólios. A parceria seria mais uma operação a ser agregada ao processo; ▪ Varejista - na mesma linha de raciocínio da cobrança, o varejista entende que ele consegue se relacionar melhor com os clientes.

Fonte: Do autor.

2.5 OS POSSÍVEIS CHOQUES DE CULTURAS NAS PARCERIAS

Em quase todas as parcerias formadas entre instituições financeiras e varejistas há uma alocação de pessoas para fazerem o processo de gestão deste novo negócio. Via de regra, essas pessoas são indicadas pelos sócios com o objetivo, também, de serem os “olhos” dessas empresas em relação a tudo o que ocorre no dia a dia dessas operações.

Essa parceria formada precisa, ao longo do tempo, buscar ter a sua identidade e a estabelecer a sua própria cultura. Esse é um aspecto fundamental para que ela crie as suas raízes e consiga se desenvolver de forma independente dos sócios que a conceberam.

Segundo Gattorna (2009), cultura é uma força humana intangível que representa valores, crenças da organização e os pressupostos mais profundos que as pessoas trazem para

a empresa ao longo do tempo. São regras não escritas sobre o que é esperado e valorizado dentro da organização.

Ainda segundo Gattorna (2009), cultura organizacional é o meio de vida da empresa ou o jeito como as coisas são feitas dentro da organização. Ela envolve um entendimento compartilhado de como uma empresa percebe e reage ao ambiente ao qual está inserida.

Por outro lado, quando temos numa mesma organização pessoas oriundas de diferentes culturas e trabalhando em favor, a princípio, da empresa que as indicou para este desafio, é quase que inevitável que haja um choque cultural dado que todos desejam atuar, num primeiro momento, de acordo com a diretriz da sua empresa original.

Para Santos (2013), as diferenças culturais não devem ser consideradas como um aspecto desastroso. Apesar das distâncias culturais serem tratadas como perenes em vários estudos, elas certamente se transformam com as evoluções tecnológicas, sociais e dos mercados. Além disso, o próprio intercâmbio de pessoas entre as empresas contribui para a obtenção de novas visões e dá mais flexibilidade aos profissionais, o que ajuda na redução destas distâncias culturais.

O fato de existirem diferenças de cultura entre esses profissionais em função das suas origens, não significa dizer que elas impossibilitarão a construção desse novo negócio. É provável a necessidade de um esforço maior para integrar essa nova equipe e criar a sinergia adequada entre eles, mas os dois sócios terão pleno interesse de que isso ocorra e investirão nesse processo até que identifiquem que eles tenham chegado a um nível adequado. Para isso, é preciso ter foco, criar uma disciplina que busque o interesse maior da parceria e trabalhar de forma ética.

Para Collins (2013), é preciso criar uma cultura de disciplina. Quando se consegue juntar duas forças complementares – cultura da disciplina e ética empreendedora – é possível alcançar um estágio mágico de desempenho acima da média e com resultados duradouros.

2.6 EXEMPLOS DE OPERAÇÕES

Nos últimos anos, diversas parcerias entre Varejistas e Instituições Financeiras foram formadas no mercado brasileiro. Os formatos destas parcerias variaram de acordo com a necessidade de cada negócio. No quadro 4 são mostrados alguns exemplos destas parcerias.

QUADRO 4 - EXEMPLOS DE PARCERIAS ENTRE VAREJISTAS E INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

Formato Organizacional	Varejista	Instituição Formada	Grupo Associado
<i>In House</i>	Lojas Renner	Realize Soluções Financeiras	Lojas Renner S.A.
	Lojas Riachuelo	Midway Financeira S.A. CFI	Guararapes S.A.
	Lojas Marisa	Sax Financeira	Marisa Lojas S.A.
	Lojas Pernambucanas	Pernambucanas Financiadora S.A. CFI	Arthur Lundgren Tecidos S.A.
<i>Joint Venture</i>	Carrefour	Banco Carrefour	Itaú Unibanco
	Lojas C&A	Banco IBI	Bradesco
	Magazine Luiza	LuizaCred	Itaú Unibanco
	Grupo Pão de Açúcar	FIC – Financeira Itaú CBD	Itaú Unibanco
	Walmart	FWI – Financeira Walmart Itaú	Itaú Unibanco
	Máquina de Vendas	MV Shop	Losango - HSBC
	Lojas Leader	Leader Card	Bradesco
<i>Outsourcing</i>	Casas Bahia	-	Bradesco
	Telhanorte	-	Cetelem – BNP Paribas
	Leroy Merlin	-	Losango – HSBC
	Supermercados Sonda	-	DM Card
	Hering	-	Losango - HSBC

Fonte: Adaptado de Saltorato e Donadone (2012).

Os exemplos do quadro acima trazem alguns dos principais varejistas do país.

É possível perceber que os grandes varejistas do segmento têxtil acabaram optando pelo modelo *in house*, ou seja, criaram suas próprias financeiras. No caso das Lojas Marisa, houve um acordo há alguns anos com o Itaú Unibanco, onde foi negociado o tombamento dos cartões *private label* das Marisa para um cartão *co-branded* com o Itaú Unibanco, sendo a Marisa remunerada por cartão migrado. Mesmo assim, as Lojas Marisa continuam com a sua financeira própria, operando a captação de clientes em suas lojas para o cartão *private label*.

No caso da C&A, ela tinha sua operação totalmente vinculada ao de banco próprio, Banco IBI, que posteriormente foi vendido ao Bradesco, fazendo com que a C&A tivesse sua operação transformada numa *joint venture*.

Em relação as *joint ventures* com os grandes varejistas, esse mercado é amplamente dominado pelo Itaú Unibanco e pelo Bradesco, as duas maiores instituições financeiras do país. Antes da fusão entre o Itaú e o Unibanco ocorrida em 2008, o Unibanco dominava esse mercado e chegou a ter cerca de trezentas parcerias com varejistas do país inteiro. Após a fusão, a estratégia foi se concentrar nas grandes parcerias e se desfazer das menos relevantes ou que agregavam pouco resultado.

Os varejistas que optaram pelo modelo de *outsourcing* são aqueles que realmente desejaram focar na sua atividade fim ou que foram obrigados a seguir por este caminho por terem desfeito suas parcerias com outras instituições financeiras, sendo necessário encontrar uma alternativa para viabilizar as suas vendas de produtos e serviços financeiros nas suas unidades.

2.7 PRODUTOS E SERVIÇOS FINANCEIROS NO VAREJO

Neste capítulo, serão descritos os conceitos dos principais produtos e serviços financeiros comercializados nestas parcerias entre Varejistas e Instituições Financeiras.

É importante ressaltar que o cartão de crédito é o principal produto financeiro oferecido nestas parcerias, pois é através dele que é viabilizada a venda de grande parte dos demais produtos e serviços financeiros ofertados. Entretanto, todos os demais itens citados neste capítulo têm a sua importância na composição do resultado gerado por estas parcerias.

2.7.1 CARTÃO DE CRÉDITO

É um meio de pagamento eletrônico que tem uma linha de crédito pré-definida pelo emissor do cartão, que define esse limite levando em conta vários fatores como, por exemplo, seu salário/renda mensal. A medida que o portador realiza compras com o cartão, o limite de crédito disponibilizado é reduzido, sendo restabelecido após o recebimento do pagamento da fatura, pelo emissor do cartão de crédito (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS DE CARTÕES DE CRÉDITO E SERVIÇOS - ABECS, 2015).

Para Assaf Neto (2014), cartão de crédito é um instrumento que disponibiliza, ao seu titular, um limite de crédito para aquisição de bens e serviços. As despesas realizadas no período são consolidadas em uma única fatura para pagamento na data de vencimento acordada no momento da aquisição do cartão de crédito. A quitação da dívida pode ser realizada de forma integral ou parcial, através de uma linha de financiamento disponibilizada

pelo emissor do cartão, denominada crédito rotativo, onde o portador só paga um valor entre o mínimo e o total e refinancia o restante do saldo com uma taxa de juros definida pela instituição financeira, que será pago na fatura seguinte.

2.7.2 CARTÃO DE CRÉDITO ADICIONAL

Trata-se de um benefício oferecido aos portadores de cartão de crédito. Essa opção é disponibilizada ao titular da conta, que poderá solicitar um ou mais cartões adicionais, dependendo da regra estabelecida pelo emissor. Geralmente, parentes próximos ou pessoas de confiança são os principais contemplados com esse produto.

O cartão adicional vem em nome da pessoa que irá utilizá-lo, que terá liberdade para comprar sem precisar pedir autorização ao titular. O limite de crédito é compartilhado entre todos os cartões, titular e adicionais, de uma mesma conta.

A responsabilidade pela quitação dos débitos de todos os cartões adicionais será do titular da conta. Caso o pagamento da fatura não seja realizado, o titular é quem sofrerá as sanções previstas em função da inadimplência.

2.7.3 PARCELAMENTO DA FATURA

No momento da compra de um produto ou serviço, o estabelecimento comercial tem a prerrogativa de oferecer aos seus clientes 3 opções de pagamento: à vista, parcelado sem juros ou parcelado com juros. Caberá ao cliente escolher a forma que melhor se enquadrar dentro da sua necessidade.

Por outro lado, caso o cliente tenha algum problema de recursos disponíveis para o pagamento da fatura na data do seu vencimento, ele poderá negociar com a instituição financeira o parcelamento da sua fatura. Esta funcionalidade tem por objetivo oferecer ao cliente a possibilidade de efetuar o parcelamento de sua fatura em parcelas fixas, calculadas a uma taxa de juros definida pela instituição financeira. Desta forma, o cliente sabe exatamente o valor que pagará por mês, durante o período acordado com a instituição financeira.

2.7.4 SEGUROS PERDA E ROUBO E DEMAIS

Todo seguro contratado, seja de que finalidade for, tem por objetivo proteger o contratante de qualquer eventualidade.

O seguro perda e roubo que o portador do cartão de crédito paga mensalmente na sua fatura tem a finalidade de cobrir as despesas derivadas de uso indevido por terceiros, nos casos de perda, roubo e furto.

Mesmo tendo adquirido um seguro perda e roubo, cabe ao cliente a responsabilidade de entrar em contato com a central de atendimento para avisar qualquer sinistro ocorrido com o seu cartão de crédito. Caso isso não ocorra, caberá ao cliente arcar com todos os débitos efetuados no seu produto.

Além do seguro perda e roubo, existem outros que podem ser vendidos pelas administradoras de cartão de crédito, como acidentes pessoais, vida, funeral, entre outros. Cabe ao cliente fazer a opção ou não de compra destes itens.

2.7.5 AVALIAÇÃO EMERGENCIAL DE CRÉDITO

A Resolução 3.919 do Banco Central do Brasil (BACEN, 2010) regulou, dentre outros itens, a cobrança da tarifa relativa à avaliação emergencial de crédito.

Qualquer compra no cartão de crédito só é autorizada pelo emissor mediante a existência de um limite de crédito disponível em valor igual ou superior ao do bem ou serviço adquirido. Entretanto, se o valor do bem ou serviço for maior do que o limite disponível, a instituição financeira poderá autorizar a compra caso o cliente tenha contratado o serviço de avaliação emergencial de crédito.

A avaliação emergencial de crédito deve ser contratada no momento da aquisição do cartão de crédito ou, a qualquer momento, através da central de atendimento. Sempre que houver a utilização deste limite adicional, o emissor do cartão cobrará, no mês de utilização, a tarifa de avaliação emergencial de crédito.

2.7.6 AVISO SMS

SMS são as iniciais do termo em inglês *Short Message Service*, que traduzido para o português significa serviço de mensagens curtas.

Trata-se de um serviço oferecido pelas companhias de telefonia, onde é possível enviar mensagens de textos para portadores de telefones celulares.

Os emissores de cartão de crédito fazem amplo uso deste serviço de SMS para enviarem mensagens aos titulares dos cartões. O objetivo da utilização destas mensagens vai desde o caráter informativo até o de segurança. Os conteúdos podem conter o valor de uma

compra autorizada, do limite de crédito disponível e até mesmo um aviso para lembrar a data de vencimento da fatura.

O aviso SMS é um serviço cuja oferta pelos emissores de cartões tem se tornado mais efetiva nos últimos anos. A depender da estratégia que está sendo adotada pela instituição financeira, este serviço pode ou não ser cobrado do cliente.

2.7.7 CRÉDITO PESSOAL

Crédito pessoal é um contrato de crédito entre o cliente e a instituição financeira, onde o cliente recebe uma quantia financeira que deverá ser devolvida ao banco ou à financeira no prazo determinado, acrescida dos juros acertados.

A maioria das linhas de crédito pessoal que atualmente são ofertadas pelas instituições financeiras é vinculada às operações dos cartões de crédito. A partir de uma análise de comportamento do cliente na operação do cartão, o chamado *behavior score*, a instituição financeira disponibiliza uma outra linha de crédito, separada do limite do cartão de crédito, para que o cliente a utilize da forma que bem desejar, sem a necessidade da aquisição de um bem ou serviço como ocorre nas operações com cartões de crédito.

A forma tradicional de crédito pessoal, na qual o cliente passa por uma análise de crédito e, se aprovado, recebe um carnê ou emite cheques pré-datados para pagamento das prestações ainda existe, mas se torna cada vez menos relevante.

2.7.8 PAGAMENTO DE CONTAS

Boa parte dos cartões de crédito existentes no mercado permite a efetivação do pagamento de contas.

Trata-se de um processo onde o cliente, ao invés de pagar uma conta na sua data de vencimento, ele pode optar por fazer essa quitação através do cartão de crédito e pagar o valor dessa conta dentro da fatura do cartão, na sua data de vencimento.

São duas as vantagens desse procedimento: concentração de todos os pagamentos em uma única data de vencimento ou utilização do limite do cartão para cobrir uma eventual indisponibilidade de saldo em conta corrente.

Dependendo do emissor do cartão de crédito, esse serviço pode ser oferecido gratuitamente ou ter uma tarifa por conta paga.

2.7.9 SAQUE

A possibilidade de sacar dinheiro em caixas eletrônicos é um outro serviço oferecido pelos cartões de crédito.

Diferentemente do crédito pessoal, onde o processo para solicitação tende a ser mais planejado e os recursos solicitados serem maiores, o saque tem o viés de um serviço emergencial, onde o cliente pode utilizar o valor para alguma eventualidade.

Vale destacar que o saque no cartão de crédito difere do saque no cartão de débito. Enquanto o primeiro utiliza o limite do cartão de crédito e possui uma tarifa específica para sua utilização, o segundo não tem tarifa e o valor é debitado do saldo existente em conta corrente.

2.8 O MERCADO DE CRÉDITO

O mercado de crédito tem por objetivo, suprir as necessidades de caixa de curto e médio prazos dos diversos agentes econômicos envolvidos, seja por meio da concessão de crédito às pessoas físicas ou por empréstimos e financiamentos às empresas. Essas operações são basicamente realizadas por instituições financeiras bancárias, mas existem também os casos das operações de financiamento de bens de consumo duráveis, realizadas por sociedades financeiras, consideradas instituições financeiras não bancárias (ASSAF NETO, 2014).

Para Securato et al. (2012), o termo crédito pressupõe uma relação de confiança entre duas ou mais partes numa determinada operação. Trata-se de algo presente no cotidiano das pessoas, que facilita a compra e venda de serviços ou produtos.

Para Brom (2003), crédito significa a disposição de alguém ceder, temporariamente, parte da sua propriedade ou patrimônio a terceiros, mediante condições previamente estabelecidas. Tem o objetivo de financiar pessoas físicas e jurídicas e o objeto da cessão pode ser na forma de dinheiro, bens ou serviços.

2.8.1 CRÉDITO COMO ALAVANCADOR DE VENDAS A PRAZO

O crédito tem tido um papel fundamental na vida das pessoas e da sociedade, pois ele não só propicia o desenvolvimento econômico desta sociedade, como permite que as pessoas viabilizem e antecipem os seus sonhos de consumo, dando condições de pagamento a prazo do que elas não poderiam comprar à vista.

Para Brom (2003), ao realizar uma venda a prazo, uma empresa a faz a alguém que possua atributos que indiquem sua capacidade de honrar o pagamento futuro das parcelas referentes ao bem ou serviço adquirido. Diz-se que uma pessoa possui crédito no mercado quando é merecedora de confiança.

Para Queiroz e Lepsch (2007), o mercado brasileiro é formado por milhões de consumidores de baixa renda, muitos não bancarizados, que selecionam as lojas do varejo onde farão a aquisição de bens duráveis e semiduráveis pela maior flexibilidade no parcelamento, mesmo que isso represente uma maior exigência no processo de concessão do crédito.

A existência da correlação entre o valor da parcela e a preferência dos consumidores pelas alternativas de crédito revela a sensibilidade aos valores baixos das prestações e confirma a importância da apresentação do parcelamento, pelos varejistas, no momento das vendas. O aumento das vendas a partir da concessão de crédito e de prazos de financiamento representa uma área estratégica e de grande interesse por parte das redes varejistas (QUEIROZ; LEPSCH, 2007).

Para as empresas, o motivo mais importante que as leva a realizarem vendas a prazo é, sem dúvida, de ordem comercial: melhora a competitividade, eleva o volume de vendas da empresa, aumenta a participação de mercado e traz benefícios sobre o resultado. Por outro lado, isso exige um maior cuidado na gestão do contas a receber, por se tratar de um processo que envolve risco na concessão de crédito. Esse risco precisa ser gerenciado e monitorado em tempo integral (BROM, 2003).

2.8.2 CRÉDITO MASSIFICADO

Com a estabilização da economia em função da implantação do Plano Real, boa parte das receitas das instituições financeiras ficou comprometida, obrigando-as a buscarem novas alternativas para garantirem seus resultados. O crédito, que até esse momento era um cenário pouco explorado, começou a se tornar uma alternativa interessante de receita e, por isso, passou a ser trabalhado de forma mais efetiva.

As parcerias formadas entre instituições financeiras e varejistas são sinais de que as instituições financeiras enxergavam, nesse processo, uma forma importante de expandir suas operações e atuarem em novas linhas de receitas.

Para se obter a massificação do crédito, houve uma inversão de papéis. Foram os bancos que passaram a ir em busca dos clientes, principalmente os do varejo, que era a grande

massa do público não bancarizado. Essa estratégia não só tinha por objetivo melhorar os resultados imediatos, mas principalmente fidelizar os clientes e torna-los consumidores de outros produtos e serviços financeiros no futuro (MAIOLI, 2005).

Quando falamos de crédito de massa, falamos de uma grande quantidade de eventos. Todas as transações financeiras que impliquem na assunção de um compromisso de liquidação futura e que ocorrem em grandes quantidades, devem ser geridas sob o conceito de crédito de massa (MANFIO, 2007).

Dentro do conceito de massificação do crédito, onde há um grande volume de solicitações por parte dos tomadores, foi necessário o desenvolvimento de modelos que permitissem, ao credor, avaliar de forma mais rápida e agilizar o processo de concessão do crédito.

2.8.3 CREDIT SCORING E BEHAVIORAL SCORING

A concessão do crédito é uma decisão sob condições de incerteza. Seja o crédito solicitado pelo tomador ou oferecido pelo credor, sempre haverá a possibilidade de perda. Sendo possível ao credor estimar a probabilidade de que essa perda ocorra, sua decisão será mais confiável (SICSÚ, 2010).

Os modelos de crédito são desenvolvidos em sistemas estatísticos que pontuam cada informação fornecida pelo tomador. No final do preenchimento da proposta, o sistema gera uma pontuação total para aquela proposta. Dentro do conceito destes modelos, existe um ponto de corte, definido pelos gestores de crédito. Caso o cliente não atinja o mínimo de pontos exigido pelo modelo, ele não terá o seu crédito aprovado. Por fim, ainda há a possibilidade, caso o cliente tenha sido negado no processo automatizado, da sua ficha ser enviada para um comitê de crédito para ser reavaliada, conforme política da empresa (SECURATO et al., 2012).

Tanto o modelo de *credit scoring* como o de *behavioral scoring* são utilizados para medir o risco de crédito, porém com aplicações distintas.

Para Manfio (2007), *credit scoring* é o nome dado aos modelos estatísticos que se baseiam em dados cadastrais dos clientes e são basicamente utilizados para a aceitação de novos proponentes de crédito. Já o *behavioral scoring* é o nome dado aos modelos estatísticos que baseiam suas análises em dados comportamentais, sendo aplicados em às decisões relacionadas à manutenção ou renovação de linhas de crédito de já clientes.

Ainda, segundo Manfio (2007), o *credit scoring* pode ser considerado uma foto, pois avalia o momento, de forma estática. Já o *behavioral scoring* pode ser considerado um filme, pois avalia a história, de forma dinâmica.

3 METODOLOGIA

Para Martins (2012), o conhecimento científico caracteriza-se pela clareza e precisão. É objetivo, ou seja, não é afetado por crenças, desejos, valores ou caprichos do investigador. A investigação científica processa-se de acordo com métodos fundamentados na lógica. A ciência é evolutiva e sistematizada. Apoia-se nos métodos e instrumentos de investigação, e no espírito científico, perspicaz e perseverante, do pesquisador.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

A pesquisa desta dissertação foi de caráter exploratório, pois necessitava das visões dos envolvidos para que pudéssemos chegar a uma conclusão.

Para Martins (2012), trata-se de abordagem adotada para a busca de maiores informações sobre determinado assunto. Possui um planejamento flexível e é indicada quando se tem pouco conhecimento do assunto. Tem a finalidade de formular problemas e hipóteses para estudos posteriores.

3.2 MÉTODO EMPREGADO E AMOSTRA

Para obtenção dos dados, foi realizada uma entrevista semiestruturada com executivos de instituições financeiras e varejistas. A proposta adotada foi a utilização de um questionário com perguntas abertas sobre os principais conflitos existentes entre eles na gestão destas parcerias. Na construção do questionário, foram considerados os temas abordados no quadro 3 – Conflitos entre parceiros, para que fossem obtidas todas as visões possíveis dos entrevistados.

Foram realizadas 18 entrevistas, sendo 06 com executivos do varejo e 12 com executivos de instituições financeiras.

O questionário utilizado nestas entrevistas encontra-se no apêndice desta dissertação.

3.3 ANÁLISE DOS DADOS

Foram tabulados e tratados, de forma qualitativa, todos os dados obtidos nas entrevistas com executivos de instituições financeiras e do varejo.

Para Martins (2012), uma vez depurados, os dados e as informações deverão ser analisados visando a solução do problema de pesquisa proposto, o alcance dos objetivos colimados, bem como utilizados para se testar as hipóteses enunciadas.

Das 18 entrevistas realizadas, 15 foram gravadas e 3 foram respondidas de forma escrita. Para as entrevistas gravadas, fizemos um resumo das respostas conceituando a ideia principal do respondente. Para as escritas, transcrevemos integralmente os textos enviados.

Importante ressaltar que os nomes dos respondentes foram mantidos em sigilo por um pedido dos mesmos, evitando-se assim uma exposição desnecessária perante suas instituições e ao mercado. Entretanto, citamos a seguir os nomes das instituições nas quais os participantes das entrevistas atuam. São elas: Itaú Unibanco, Cetelem, Banco Carrefour, Magazine Luiza, Lojas Marisa, Walmart e Grupo Pão de Açúcar.

4 RESULTADOS

A seguir faremos uma consolidação dos principais pontos obtidos nas entrevistas.

Como foram 13 perguntas realizadas nestas entrevistas e, portanto, tratar-se de um material extenso, optamos por colocar este material no Apêndice B desta dissertação. Para facilitar a comparação das respostas, iremos apresentá-las da seguinte forma:

- a) primeiro mostraremos um bloco com as respostas dos 6 executivos de varejo sobre a 1ª pergunta;
- b) na sequência, teremos um 2º bloco com as respostas dos 12 executivos de instituições financeiras também sobre a 1ª pergunta;
- c) daí por diante, seguiremos esse mesmo racional para as demais perguntas.

No item 4.1, faremos uma análise das principais ideias colhidas nestas entrevistas.

4.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados, apresentada abaixo, procurou avaliar cada uma das questões elaboradas, comparando todas as visões que foram obtidas nas entrevistas realizadas com executivos do varejo e de instituições financeiras.

1ª Pergunta:

Qual a importância de parcerias entre o Varejo e Instituições Financeiras?

Quando abordamos na 1ª questão a importância destas parcerias, nossa visão é que aqui encontramos a maior convergência de todas as questões que foram elaborados. Em termos gerais, todos seguem uma linha na qual o varejo é beneficiado por uma capitalização de recursos mais baratos que permitem o financiamento das suas vendas, além de agregar uma experiência e uma capacitação maior da instituição financeira no que tange ao processo de análise e aprovação de crédito. Neste aspecto, a parceria formada permite ao varejo eliminar esse risco de crédito do seu balanço e usá-lo somente para a sua atividade fim.

Por outro lado, a instituição financeira, na visão dos executivos, ganha nessas parcerias um canal importante de distribuição dos seus produtos e serviços e acessa um público que dificilmente visitaria suas unidades físicas.

Alguns executivos ainda fizeram uma análise mais profunda, diferenciando segmentos do varejo e tamanho de instituições financeiras, mas ainda assim a visão está alinhada num conceito mais amplo.

2ª Pergunta:

Como os sócios devem administrar o *trade off* vendas versus risco de crédito?

Na 2ª questão, o consenso termina no ponto em que todos concordam que há um grande conflito nesta questão. Cada sócio trabalha em favor dos seus interesses e que, na maioria dos casos, não convergem entre si.

A grande questão aqui é que a falta de um alinhamento deste ponto antes da assinatura do contrato faz toda a diferença. Como estes critérios não são bem definidos, cada um segue na linha do que precisa ser feito para atender o seu negócio.

A constatação é que os sócios deveriam debruçar mais tempo sobre esse assunto e viabilizar alternativas que atendessem a necessidade dos dois e que não colocasse em cheque a parceria formada. Mas, apesar do confronto, alguns depoimentos destacaram que estão sendo feitos acordos para mitigar esse conflito, pois de fato a parceria não sobreviverá se não houver uma responsabilidade grande na concessão do crédito e na preservação do resultado.

3ª Pergunta:

Que mecanismos poderiam ser utilizados para melhorar a política de crédito e aumentar a taxa de aprovação de clientes?

Na 3ª questão, houve um discurso mais padronizado onde existem sim oportunidades de melhoria dos modelos de crédito, principalmente aqueles em que passem a considerar os comportamentos dos clientes dentro dos varejistas, o que hoje não é considerado pelas instituições financeiras.

Mas um ponto importante que foi citado e que merece uma reflexão melhor da parceria é que, as vezes, o motivo da negação do crédito por parte da instituição financeira não ocorre porque o cliente é ruim ou possui restritivos. Pode ser que, nesse caso, a expectativa de resultado que esse cliente irá gerar é menor do que o nível mínimo exigido pela instituição financeira. Nessa situação, cabe sim uma revisão do processo, dado que a instituição financeira poderia ganhar menos, mas ela permitiria, ao aprovar esse crédito, que o varejo ganhasse alguma coisa.

4ª Pergunta:

Quais as vantagens e benefícios para os clientes em utilizarem o cartão de crédito da parceria em detrimento de outros cartões?

Na 4ª questão, a visão geral é que esse ponto é uma das razões destas parcerias existirem. Mesmo que haja alguma análise mais específica em relação a determinados segmentos do varejo, a maioria acredita que os descontos e os parcelamentos diferenciados dentro do varejista, além do próprio varejista se beneficiar de uma taxa de administração menor nessas operações, é o que vai fazer a diferença para a sobrevivência dessa operação.

5ª Pergunta:

As condições de financiamento oferecidas aos clientes no cartão da parceria influenciam na decisão dos clientes?

Em relação às condições de parcelamento questionada na pergunta 5, houve quase que um consenso de que essa dinâmica é a porta de entrada para motivarem os clientes a quererem ter o meio de pagamento da parceria.

Entretanto, alguns depoimentos citaram que o maior problema não está na aquisição e sim na manutenção do produto ativo. Atrair no início e não desenvolver nenhum programa que permite manter esse cartão de crédito em uso, de nada adiantará para beneficiar o resultado da parceria.

6ª Pergunta:

Quem deve definir a solução tecnológica a ser utilizada para concessão de financiamento e para a venda de produtos e serviços financeiros?

Na 6ª pergunta, apesar da divergência entre as respostas, houve uma derivação desse ponto, que foi considerado tanto por executivos do varejo quanto de instituições financeiras, que é justamente a necessidade dessa tecnologia estar mais integrada entre o varejo e a instituição financeira, de forma que se possa extrair mais valor dessa operação.

O melhor cenário para o futuro dessas parcerias, citados por vários dos entrevistados, é aquele em que o sistema do varejista esteja alimentado com as informações de pré-aprovação ou de propensão dos clientes para determinado produto ou serviço financeiro. Dessa forma, a abordagem e o sucesso dessa venda tendem a ter uma performance muito superior ao modelo

onde um funcionário aborda o cliente na loja, sem ter a mínima noção se ele será ou não aprovado pelo sistema da instituição financeira.

7ª Pergunta:

Qual a relevância dos produtos e serviços financeiros na composição do resultado dos sócios da parceria?

Na 7ª questão, apesar de algumas visões divergentes, ficou claro que o resultado destas parcerias é muito mais relevante, num primeiro momento, para o varejista do que para a instituição financeira.

Quando se analisam os balanços dos varejistas que possuem parcerias, podemos perceber que em alguns casos o resultado dos produtos e serviços financeiros pode representar a diferença entre ter lucro ou prejuízo no exercício fiscal.

Como o resultado das instituições financeiras, por natureza, já é bastante expressivo, o resultado oriundo dessas parcerias representa muito pouco na composição do todo. Mesmo assim, a exploração da base de clientes da parceria é importante para a instituição financeira para garantir a perenidade do seu resultado, dado que a construção de carteiras de crédito é o que assegura a continuidade dos seus ganhos.

8ª Pergunta:

A governança definida no contrato da parceria para a tomada de decisão atende aos anseios dos sócios?

Esta pergunta aborda a questão da governança. E novamente temos uma divergência nas visões dos executivos. Interessante notar que quase a totalidade dos executivos do varejo tem a percepção de que a governança definida no contrato atende as expectativas, diferentemente dos executivos das instituições financeiras.

É importante destacar que, segundo os depoimentos recebidos, os contratos das parcerias evoluíram bastante nos últimos anos. Por outro lado, como esse contrato procura prever situações conhecidas na sua assinatura, ou seja, ele é uma foto daquele momento, dificilmente ele estará imune de divergências no futuro.

Por outro lado, ainda segundo os depoimentos, os novos contratos das parcerias preveem a criação de comitês de governança, com reuniões periódicas, para estabelecerem e combinarem as regras do jogo, determinando o que deve ocorrer e dirimindo as eventuais

dúvidas. Foi uma forma inteligente dos sócios se resguardarem e evitarem os prováveis conflitos.

9ª Pergunta:

Quais são as vantagens e desvantagens do cartão da parceria poder ser usado tanto dentro quanto fora do varejista?

Essa pergunta retoma a questão das vantagens dos cartões das parceiras, só que com o viés do uso fora.

Nesse item específico, sempre houve um desconforto do varejista em permitir o uso do cartão da parceria fora do seu estabelecimento, pois ele acreditava que estava dando “armas” a sua concorrência, ou seja, um cliente com crédito aprovado no seu cartão poderia comprar no seu concorrente.

Essa não deixa de ser uma preocupação válida para o varejista, mas o uso fora representa uma parcela de resultado extremamente importante para a parceria. E, nessa situação, o varejista precisa aprender a extrair valor desse processo, uma vez que o uso no concorrente permite que ele entenda o comportamento do seu cliente e tente descobrir o que o seu opositor está fazendo e ele não para atrair o interesse e a atenção deste cliente.

10ª Pergunta:

O processo de alocação de custos na parceria pelos sócios é equilibrado e transparente?

A alocação de custos dos sócios nas parcerias, que sempre consistiu em um tema delicado, acaba ocupando um tempo importante dos executivos para entender e explicar o que está acontecendo.

Na maioria dos casos, há uma opinião de que processos de alocação nunca serão transparentes, principalmente quando se alocam custos de estrutura dos sócios em que é praticamente impossível verificar se são devidos ou não.

Por outro lado, uma boa parte dos executivos acredita que é necessário ter mais clareza nesse processo, definindo quanto custa cada atividade e cobrar pela quantidade de eventos. Somente assim os conflitos irão diminuir, pois dessa forma o processo fica totalmente auditável.

11ª Pergunta:

Quem deve assumir os custos dos benefícios oferecidos aos clientes: o varejo, concedendo descontos nos produtos ou a instituição financeira, com benefícios no cartão de crédito como programa de recompensas ou *cash back*?

Nesta questão, foram identificadas três vertentes apontadas pelos entrevistados. A primeira define que os dois devem arcar com os custos, pois são sócios na parceria. A segunda adota o caminho de que o beneficiário da ação deve pagar integralmente por ela, ou seja, se foi uma ação de benefício exclusivo do varejo, o custo deve ser dele e vice-versa. Por fim, há uma 3ª via que acredita que a indústria deve ser chamada para participar desse processo e também contribuir com estes custos.

Independente do caminho a ser seguido neste ponto, o fato concreto apontado por todos é que sem benefícios tangíveis nesse processo não se conseguirá atrair a atenção dos clientes e despertar neles o desejo de ter ou manter os cartões de crédito da parceria.

12ª Pergunta:

Qual a melhor localização para instalação dos stands de atendimento aos clientes dentro das lojas físicas?

Nesta questão, a despeito da divergência verificada entre executivos do varejo e das instituições financeiras, nota-se o início de um consenso de que esses estandes de atendimento não deveriam existir mais.

O modelo ideal, segundo alguns depoimentos, é que o atendimento inicie e acabe no próprio vendedor do varejo. Para isso, há uma necessidade de transformação do processo de venda, onde esse vendedor passe a ter informações atualizadas do cliente sobre pré-aprovação de crédito ou de propensão de determinados produtos e serviços financeiros.

Ainda na mesma linha, os caixas dos varejistas deveriam estar abastecidos de informações dos clientes que, ao se identificarem com o CPF ou o RG, pudessem ser ofertados dos mais variados produtos financeiros. No entanto, apesar de viável, esse é um cenário que ainda parece um pouco distante.

13ª Pergunta:

**Quem deve ficar responsável pelas centrais de atendimento e cobrança dessa parceria:
instituição financeira ou varejista?**

Nesta última questão, que procura entender quem deveria fazer o atendimento dos clientes em canais remotos, novamente há uma divergência de opiniões, pois existem argumentos que a instituição financeira é quem deve executar esse processo por conhecer bem o produto financeiro, mas existe uma outra linha que diz que o atendimento deveria ser feito pelo varejo, pois o cliente foi originado em sua loja e provavelmente ele tenha muito mais relação com esse cliente do que a instituição financeira.

Como pudemos observar, foram 13 questões oferecidas aos executivos do varejo e de instituições financeiras onde em nenhuma delas tivemos uma convergência total de visões e opiniões. E isto nos mostra o quão difícil é o dia a dia dessas operações, pois boa parte destes temas acontece quase que rotineiramente na vida desses profissionais.

4.2 SÍNTESE E DISCUSSÃO DOS PRINCIPAIS CONFLITOS IDENTIFICADOS

Após o relato dos principais resultados obtidos com as entrevistas e tendo em vista o objetivo proposto neste trabalho, nesta seção será feita uma síntese dos conflitos relevantes identificados entre as instituições financeiras e varejistas:

a) Crédito

O crédito em si, já possui uma natureza controversa. Como são utilizados modelos estatísticos que levam em consideração, também, aspectos subjetivos, nem sempre há o entendimento por parte do cliente quando o crédito lhe é negado.

Neste aspecto, o varejista também se sente atingido pois, além de perder uma venda, ele corre o risco de perder o cliente. E isso é a sua maior preocupação diante da concorrência feroz neste mercado.

Já a instituição financeira, mais longe dessa relação, está preocupada em construir uma carteira de crédito saudável e com um perfil de público menos arriscado.

Isso, de fato, gera questionamentos entre os sócios e os conflitos não são poucos. Porém, esse cenário começa a mudar com um entendimento maior por parte do varejista. As instituições financeiras estão conseguindo mostrar que a concessão de crédito mau feita

deteriora os indicadores, gera resultados negativos e piora o cenário futuro das taxas de aprovação, uma vez que para pagar a perda de uma operação inadimplente são necessárias várias outras adimplentes.

b) Governança

Apesar dos esforços atuais para tentar equacionar problemas não previstos ou não negociados no momento em que estas parcerias foram formadas, percebe-se claramente o desconforto que este tema ainda gera em várias das operações existentes hoje no mercado.

Por mais que se tente avançar na definição da governança em contrato, as divergências e os problemas surgem numa velocidade muito maior do que a capacidade de rever o contrato de tempos em tempos.

Além disso, estas parcerias acabam sofrendo também com as constantes mudanças dos interlocutores. Toda vez que um dos sócios altera sua estrutura corporativa e muda as pessoas que os representam nestas parcerias, novas ideias surgem e, com elas, novos conflitos acabam aparecendo.

Falta, de fato, um diálogo mais profícuo. Os sócios conversam pouco e divergem muito e a governança precisa avançar para atender a esta necessidade.

c) Solução tecnológica

A tecnologia, na sua essência, deveria ser usada para melhorar os processos. Porém, quando se tratam destas parcerias, pode-se perceber também que a sua aplicação gera conflitos. Na prática, a responsabilidade pela definição da tecnologia deveria ser de quem tem a melhor solução, independentemente de ser um ou outro sócio.

A principal questão aqui é a visão de que os sistemas dos dois sócios deveriam ser mais integrados, de forma que um cliente pré-aprovado para um determinado produto ou serviço financeiro fosse naturalmente abordado dentro do varejista, quando da sua identificação. Os processos atuais ainda estão longe deste tipo de solução, apesar deste ser o caminho ideal.

d) Atendimento

O primeiro conflito neste ponto ocorre sobre o local de atendimento dos clientes no ponto de venda físico do varejista. Se por um lado há uma visão de que este local precisa ser visível e de fácil acesso ao público, por outro lado há os que acreditam que ele precisa ser reservado para não expor os clientes que estão à procura de crédito.

Desse tema ainda surge um outro conflito que é o ponto do local de atendimento ocupar um espaço nobre da área de vendas. O que é melhor para a instituição financeira pode não ser o melhor para o varejista.

O segundo conflito encontra-se no atendimento dos canais remotos. Enquanto os varejistas enxergam que eles deveriam executar esse processo pois o cliente é deles ou entrou pela loja deles, as instituições financeiras optam por fazerem este atendimento alegando que falar de produtos e serviços financeiros é algo específico e que foge ao conhecimento dos varejistas. De novo aqui entendemos que não deveria ser um ou outro a fazer isso, mas sim aquele que estiver melhor preparado para executar esta função.

e) Alocação de custos

Trata-se de um outro assunto de embates constantes entre os sócios pois fazer alocações de custos nunca é um processo totalmente transparente, pois dificilmente eles conseguirão ser auditados. E como isso altera muito os resultados das parcerias, que são muito mais relevantes para os varejistas do que para as instituições financeiras, o conflito é quase que inevitável.

O caminho mais adequado para esta questão é definir custos por eventos, de forma que as alocações sigam critérios práticos e o controle seja possível, evitando-se os desgastes que tanto minam as relações no dia a dia.

f) Objetivos primários destas parcerias

Embora este tema não tenha sido diretamente questionado nas pesquisas realizadas, ele foi recorrente no discurso dos entrevistados. E ele traz um impacto direto na questão da governança aqui abordada.

No processo de negociação destas parcerias, cada um dos sócios possuía um objetivo específico. Enquanto as instituições financeiras queriam se antecipar a sua concorrência e

garantir o canal de distribuição dos varejistas, os varejistas estavam mais preocupados com os recursos que eles iriam receber das instituições financeiras como prêmio pela exploração do seu canal de vendas.

Essa postura acabou, de certa forma, prejudicando a construção da governança do processo, pois interesses maiores de curto prazo, que eram justamente garantir o fechamento do negócio, foram colocados à frente dos de longo prazo, que era ter uma operação perene, bem administrada e que gerasse resultados relevantes para os sócios.

5 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 CONCLUSÃO

Os objetivos desta dissertação foram baseados na necessidade da identificação dos principais conflitos entre instituições financeiras e varejistas na gestão de parcerias que visam à comercialização de produtos e serviços financeiros. Os resultados obtidos nas pesquisas permitiram uma análise mais específica de todos os temas que foram previamente mapeados como possíveis ofensores dessa relação.

Para contextualizar o tema proposto, foram analisados os modelos de parcerias formados entre instituições financeiras e varejistas, bem como discutidos, com exemplos reais do mercado brasileiro, os formatos organizacionais mais adotados. Ainda com o propósito de dar mais visibilidade ao que de fato é a atividade fim destas parcerias, procurou-se dar conhecimento sobre os principais produtos e serviços financeiros comercializados nestas operações, conceituando cada um deles em relação à finalidade a que se destinam.

Após a análise das respostas obtidas nas entrevistas, procurou-se identificar os principais conflitos entre instituições financeiras e varejistas, comparando as visões dos executivos destes dois segmentos. E o que foi possível constatar é que esse assunto ainda é muito controverso, dado que não há consenso na visão sobre os temas que foram propostos na pesquisa.

Em determinadas questões, pode-se observar que os executivos do varejo possuem opiniões diferentes entre si; em outras, suas visões se igualam. E esse cenário também ocorre com os executivos de instituições financeiras. Quando há a comparação das respostas entre os executivos dos dois segmentos, o efeito se repete, ou seja, há visão semelhante em alguns casos e divergente em outros.

O primeiro embate entre os sócios das parcerias está no crédito. Aquilo que é a necessidade de um, varejista, e a grande experiência do outro, instituição financeira, gera um desgaste importante na relação, pois se a medida pende para um lado, o outro pode ter sérios problemas para administrar.

Outro entrave está na governança dos processos pois o contrato da parceria, por melhor que seja sua redação, não consegue prever todos os eventos. Ele procura resguardar os sócios de situações conhecidas. Ele é uma foto do momento de fechamento da parceria. Porém, em várias circunstâncias ocorrem situações que fogem de qualquer previsibilidade. E uma lacuna desta dissertação refere-se justamente aos contratos. Ter acesso e poder analisar a

evolução deles pode dar a exata dimensão do aprendizado adquirido ao longo do caminho. É consenso que os contratos atuais regem temas que no passado não eram sequer previstos. E essa transformação é muito importante para mitigar os conflitos.

Na sequência, e por mais paradoxal que possa parecer, a tecnologia que deveria ser usada para melhorar os processos e a vida das pessoas neles envolvidas é responsável por criar atritos. Ainda se discute quem deveria ser o responsável pela solução tecnológica, mesmo os sócios tendo consciência de que os sistemas das duas instituições deveriam trabalhar de forma mais integrada, agregando valor a operação.

Outro ponto de divergência está no atendimento aos clientes. Enquanto alguns executivos acreditam que a instituição financeira deva ser responsável por esta atividade, dado que o conhecimento das características dos produtos e serviços financeiros é importante para tratar qualquer dúvida, outros enxergam que o processo de venda dentro do varejista não deveria ocorrer de forma dissociada da venda dos bens de consumo.

Já nas alocações de custos que são feitas pelos sócios nas parcerias, não raro existe a desconfiança de que o outro sócio pode estar impondo uma parcela maior do que deveria, impactando o resultado da operação. Apesar da tentativa de dar mais transparência a esse processo, os conflitos aqui ainda ocorrem com certa frequência.

O fato é que o objetivo primário destas parcerias, que deveria ser o desejo dos dois sócios conseguirem gerar mais resultados juntos do que a soma das suas ações isoladas, pode ter se tornado a mola propulsora para deflagrar esses conflitos, pois de um lado está o varejista com muito apetite pelo recurso financeiro antecipado que irá receber do seu sócio, e do outro lado está a instituição financeira querendo blindar o varejista para que nenhum concorrente seu consiga explorar esse canal de vendas. E esse objetivo difuso tem grande chance de tirar o foco principal da negociação, negligenciando a governança a ser aplicada.

Este trabalho procurou trazer luz à questão dos conflitos, pois trata-se de um tema relevante mas que fica limitado aos bastidores dessas operações. Entender os motivos destes conflitos e como eles acontecem pode se tornar um grande aprendizado no processo de administração de empresas. Por natureza, um conflito nasce quando duas partes divergem sobre o mesmo tema. A saída desse conflito irá depender de como os dois lados atuarão na sua solução. Talvez esse seja o grande dilema das divergências que surgem no cotidiano das parcerias formadas entre varejistas e instituições financeiras, pois é preciso que haja um trabalho intenso na busca de alternativas que atendam aos dois sócios. E o sucesso destas parcerias não está na eliminação das divergências e sim na forma como elas serão conduzidas.

Nesse sentido, o alinhamento de interesses pressupõe transparência, clareza e confiança na gestão deste processo.

5.2 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de todas as entrevistas realizadas e visões obtidas junto aos executivos de varejo e de instituições financeiras, é possível inferir que existem caminhos que podem mitigar vários dos conflitos identificados, assim como encontrar boas alternativas para solucionar os problemas apontados por estes executivos, nestas parcerias.

Quando se analisa a questão relativa ao crédito, é fato que temos um paradoxo entre as duas visões analisadas. Enquanto o varejo tem a expectativa de vender mais quando se associa a uma instituição financeira, esta, por sua vez, procura ter uma cautela no processo de aprovação de crédito.

Para o varejo, como seu custo fixo já está instalado em suas operações e ele precisa diluí-lo, na dúvida ele vende. Por outro lado, a instituição financeira preocupa-se com dois custos básicos: *funding* e provisão para devedores duvidosos. Na dúvida, ela não vende. Caso o varejo decida vender para quem não paga, ele está errado. Por outro lado, caso a instituição financeira decida não vender para quem na soma agrega valor à parceria, ela também está errada.

Interessante notar que ambos querem, neste processo, ganhar mais. Um deseja vender mais e o outro quer obter um resultado melhor, mesmo que isto signifique sacrificar vendas. Este é, portanto, um conflito que não deixará de existir, mas que precisará ser amenizado. E são duas as visões que temos sobre este ponto: a primeira é que para melhorar a taxa de aprovação de crédito destas parcerias há que se criar um modelo que não só leva em consideração as informações negativas obtidas através dos *bureaus* de crédito mas, e principalmente, as informações positivas destes clientes, através dos seus históricos de crédito dentro deste varejista.

Numa segunda alternativa, é preciso que varejistas e instituições financeiras consigam construir um modelo onde todas as receitas, financeiras e mercantis, possam fazer parte de um processo que consiga aprovar mais crédito. Dessa forma, em uma venda que a instituição financeira não aprove o crédito com base nas informações obtidas, o varejo pode usar parte da sua margem mercantil para aprovar um crédito, caso ele acredite de fato que a sua análise permita autorizar tal venda. Entretanto, o melhor modelo terá de ser construído em função do

formato da parceria que está sendo criada. Mas juntos, ambos poderão ser melhores do que suas ações isoladas.

Quando avançamos para a questão da governança, pode-se perceber que o contrato da parceria não consegue ser atualizado na mesma velocidade em que as parcerias avançam. O contrato, por ser uma foto do momento, trata exclusivamente os pontos conhecidos. Quando surge um novo ponto é quase que inevitável que um novo conflito não ocorra.

Como os interesses e os interlocutores mudam com o tempo, é provável que as cláusulas definidas em contrato fiquem ultrapassadas e não consigam mais reger as operações de forma plena. É possível que estes contratos reflitam, num primeiro momento, o que as pessoas envolvidas pensam e não o que as parcerias precisam de fato. Isso requer uma constante atualização, o que na prática é muito difícil de ocorrer.

Na visão que temos sobre este processo, o que de fato tem de fazer uma operação “andar” é muito mais a relação entre as pessoas do que o formalismo dos contratos. Na falta do diálogo, o contrato será acionado. E ao acionar um contrato de forma recorrente, cria-se mais uma guerra do que uma parceria propriamente dita.

No que se refere à solução tecnológica, é difícil vislumbrar outra alternativa a não ser uma integração total de informações entre varejistas e instituições financeiras.

O formato atual utilizado por grande parte destas operações está ultrapassado. Abordar um cliente de forma estanque e sem informações mínimas sobre ele traz muito mais malefícios do que benefícios. Hoje se ocupa muito o tempo do cliente tentando oferecer uma *commodity*, pois não possuem informações específicas sobre ele e que poderiam fazer toda a diferença neste processo de prospecção.

O modelo ideal precisa integrar as informações de pré-aprovação destes clientes aos produtos e serviços financeiros nos sistemas dos varejistas. Desta forma, a abordagem pode ocorrer em qualquer ponto de contato com este cliente dentro do varejista e de forma muito mais concreta. Saber o que oferecer e dizer ao cliente que existe um determinado produto disponível para ele é muito diferente de oferecer algo que depois poderá não ser concretizado pois, ao acessar as informações do cliente mais tarde, verifica-se que ele possui algum tipo de restrição que o impeça de ter acesso ao produto que foi vendido para ele.

Na linha da solução tecnológica, sugere-se que o atendimento aos clientes no ponto de venda físico para a comercialização de produtos e serviços financeiros deva ser realizado em qualquer lugar e não em um ponto específico. A ideia central é integrar todos os sistemas e processos de vendas.

No que se refere ao atendimento em canais remotos, considera-se pertinente que este deva ser realizado por quem conhece e tem *expertise* no processo que está sendo tratado. Caso o atendimento seja para tratar de algum produto físico vendido, o varejo deve ser o responsável por isso; se for sobre produtos e serviços financeiros, a instituição financeira possui mais conhecimento e preparo para fazer este atendimento.

Por fim, o tema que se refere à alocação de custos tem representado um capítulo a parte nos conflitos entre varejistas e instituições financeiras. Por mais que se tente avançar neste ponto, e algumas conquistas de fato têm sido alcançadas, é notório que este tema ainda traz desconfortos, principalmente para os varejistas.

Vamos lembrar que os varejistas do mercado brasileiro, por maiores que sejam, ainda apresentam resultados bastante tímidos em relação aos volumes dos seus faturamentos. Por outro lado, os resultados apresentados pelas grandes instituições financeiras estão classificados entre os maiores, mesmo que comparados a outros segmentos de negócios.

Os resultados destas parcerias são muito mais representativos para os varejistas do que para as instituições financeiras. Portanto, todo e qualquer custo alocado na parceria, oriundo da instituição financeira, gera um questionamento por parte do varejista.

Como a alocação de custos sem uma referência mensurável irá sempre gerar este tipo de desconforto, sugere-se que toda e qualquer alocação deva ter um critério que se possa ser medido e auditado. Desta forma, o que hoje é obscuro para boa parte das parcerias, teria uma solução confortável para ambos os lados.

É importante registrar que as propostas para solução dos conflitos aqui apresentados foram idealizadas pelo autor desta dissertação, com base no juízo de valor extraído das entrevistas obtidas e no seu conhecimento sobre o tema. Não existe pretensão de caracterizar que estas soluções apresentadas representem o que de melhor possa existir para dirimir os conflitos entre varejistas e instituições financeiras, mas elas se coadunam com a visão que se tem sobre o tema.

REFERÊNCIAS

- ABREU, M. D. P.; WERNECK, R. L. F. Estabilização, abertura e privatização, 1990-1994. In: ABREU, M. D. P. **A ordem do progresso**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. cap. 15, p. 313-330.
- ASSAF NETO, A. **Mercado financeiro**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS DE CARTÕES DE CRÉDITO E SERVIÇOS (ABECS). **Associação Brasileira das Empresas de Cartões de Crédito e Serviços**. 2015. Disponível em: <<http://www.abecs.org.br>>. Acesso em: 5 jun. 2015.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). **História do BC**. 2015a. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/pre/Historia/HistoriaBC/historia_BC.asp>. Acesso em: 19 maio 2015.
- _____. **Resolução 3.919**, de 25 de novembro de 2010. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/normativo.asp?tipo=res&ano=2010&numero=3919>>. Acesso em: 21 jul. 2015
- _____. **Relatório de economia bancária e crédito**. 2015b. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/Pec/spread/port/relatorio_economia_bancaria_credito.pdf>. Acesso em: 26 jan. 2016.
- BANCO MUNDIAL. **Indicadores de Crédito/PIB no mundo**. 2016. Disponível em: <<http://data.worldbank.org/indicator/FS.AST.PRVT.GD.ZS/countries>>. Acesso em: 26 jan. 2016.
- BLECHER, N. Quer preço ou quer marca? **Revista Exame**, São Paulo, 2001. v. 35, n. 12, p. 32.
- BROM, L. G. **Crédito comercial: administração das vendas a prazo**. São Paulo: Edições Fecap, 2003.
- BURBRIDGE, A.; BURBRIDGE, M. **Gestão de conflitos: desafio do mundo corporativo**. São Paulo: Saraiva, 2012.
- CARVALHAL, E. D. et al. **Negociação de administração de conflitos**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2014.
- CASTRO, L. B. D. Privatização, abertura e desindexação: a primeira metade dos anos 90. In: GIAMBIAGI, F., et al. **Economia brasileira contemporânea (1945-2004)**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. cap. 6, p. 141-165.
- COLLINS, J. **Empresas feitas para vencer**. São Paulo: HSM Editora, 2013.

CRISTÓFARO, A. A.; FERREIRA, J. E. Decisões dos varejistas quanto ao modelo atual de oferta de produtos e serviços financeiros no canal. In: ANGELO, C. F. D.; SILVEIRA, J. A. G. D. **Varejo competitivo**. São Paulo: Sain Paul, 2007. v. 12. cap. 12, p. 321-349.

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE PESQUISAS ECONÔMICAS (FIPE). **Índice de Preços ao Consumidor (IPC)**. Indicadores disponíveis de abril de 1939 até dezembro de 1979. 2015. Disponível em: <<http://www.fipe.org.br/pt-br/indices/ipc/>>. Acesso em: 18 de maio de 2015.

GATTORNA, J. **Living supply chains: alinhamento dinâmico de cadeias de valor**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

IBGE. **Produto Interno Bruto (PIB)**. 2015a. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/pesquisas/pesquisa_resultados.php?id_pesquisa=46>. Acesso em 10 de junho de 2015

_____. **Índice Nacional de Preços ao Consumidor - Amplo (IPCA)**. Indicadores disponíveis a partir de janeiro de 1980. 2015b. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/pesquisas/pesquisa_resultados.php?indicador=1&id_pesquisa=85>. Acesso em: 10 de junho de 2015

LEWIS, J. **Alianças estratégicas: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade**. São Paulo: Pioneira, 1992.

LORANGE, P.; ROOS, J. **Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução**. São Paulo: Atlas, 1996.

MAIOLI, R. A. **Crédito massificado X microcrédito: a estratégia dos bancos para conquistar novos mercados**. 2005. 125 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Economia) - Programa de Pós-graduação em Economia, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

MANFIO, F. **O risco nosso de cada dia**. Barueri: Estação das Letras, 2007.

MARTINELLI, D. P.; ALMEIDA, A. P. D. **Negociação e solução de conflitos: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo**. São Paulo: Atlas, 1998.

MARTINS, G. D. A. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MATIAS, A. B. Crédito e planos econômicos. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo - RAUSP**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 39-46, abr./jun. 1999.

MODIANO, E. M. A ópera dos três cruzados, 1985-1990. In: ABREU, M. D. P., et al. **A ordem do progresso: dois séculos de política econômica no Brasil**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. cap. 15, p. 281-312.

NÓBREGA, M. D.; SOTTOMAIOR, L. Z.; LEONEL, J. **Além do feijão com arroz**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2010.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 29. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

PRATES, D. M.; FREITAS, M. C. P. D. Crédito bancário corporativo no Brasil: evolução recente e perspectivas. **Revista de Economia Política - Brazilian Journal of Political Economy**, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 322-340, abr./jun. 2013.

QUEIROZ, R. S. B. D.; LEPSCH, S. L. A importância da apresentação do valor da parcela na decisão das compras a prazo. In: ANGELO, C. F. D.; SILVEIRA, J. A. G. D. **Varejo Competitivo**. São Paulo: Saint Paul, 2007. v. 12. cap. 11, p. 297-319.

SALTORATO, P.; DONADONE, J. C. Banqueiros e bancários na construção do varejo financeiro nacional. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPOCS - ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM CIÊNCIAS SOCIAIS, 36., 2012, Águas de Lindóia. **Anais eletrônicos...** Disponível:
<http://www.anpocs.org/portal/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=8024&Itemid=76>

SANTOS, F. O. **O impacto das diferenças culturais nas fusões e aquisições**. 2013. 81 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Empresarial) - Programa de Pós-graduação em Administração, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2013.

SECURATO, J. R. et al. **Crédito: análise e avaliação de risco - pessoas físicas e jurídicas**. 2. ed. São Paulo: Saint Paul, 2012.

SICSÚ, A. L. **Credit Scoring: desenvolvimento - implantação - acompanhamento**. São Paulo: Blucher, 2010.

SIMONSEN, M. H. **30 anos de indexação**. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1995.

TÓFOLI, I. **Administração financeira empresarial: uma tratativa prática**. Campinas: Arte Brasil, 2008.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO UTILIZADO NAS ENTREVISTAS

- 1 - Qual a importância de parcerias entre o Varejo e Instituições Financeiras?
- 2 - Como os sócios devem administrar o *trade off* vendas *versus* risco de crédito?
- 3 - Que mecanismos poderiam ser utilizados para melhorar a política de crédito e aumentar a taxa de aprovação de clientes?
- 4 - Quais as vantagens e benefícios para os clientes em utilizarem o cartão de crédito da parceria em detrimento de outros cartões?
- 5 - As condições de financiamento oferecidas aos clientes no cartão da parceria influenciam na decisão dos clientes?
- 6 - Quem deve definir a solução tecnológica a ser utilizada para concessão de financiamento e para a venda de produtos e serviços financeiros?
- 7 - Qual a relevância dos produtos e serviços financeiros na composição do resultado dos sócios da parceria?
- 8 - A governança definida no contrato da parceria para a tomada de decisão atende aos anseios dos sócios?
- 9 - Quais são as vantagens e desvantagens do cartão da parceria poder ser usado tanto dentro quanto fora do varejista?
- 10 - O processo de alocação de custos na parceria pelos sócios é equilibrado e transparente?
- 11 - Quem deve assumir os custos dos benefícios oferecidos aos clientes: o varejo, concedendo descontos nos produtos ou a instituição financeira, com benefícios no cartão de crédito como programa de recompensas ou *cash back*?
- 12 - Qual a melhor localização para instalação dos stands de atendimento aos clientes dentro das lojas físicas?
- 13 - Quem deve ficar responsável pelas centrais de atendimento e cobrança dessa parceria: instituição financeira ou varejista?

APÊNDICE B - COMPILAÇÃO DAS RESPOSTAS

1ª Pergunta:

Qual a importância de parcerias entre o Varejo e Instituições Financeiras?

RESPOSTAS - VAREJO

1º EXECUTIVO

- Para a instituição financeira, aumentar a capilaridade de captura de novos clientes sem os custos de uma agência e, através desse primeiro contato, selecionar os melhores para posterior oferta de novos produtos e serviços financeiros.
- Para o varejo, oferecer para o cliente mais uma forma de financiamento das mercadorias, fidelização dos clientes e reduzindo os custos com taxas de outros cartões.

2º EXECUTIVO

- A importância é capitalizar o varejo, principalmente o varejo que trabalha com público ou com produto que exige crédito, há uma necessidade muito grande de capital de giro.
- A grande estratégia do varejo é utilizar o balanço para sua atividade fim e não para bancar uma carteira de crédito.

3º EXECUTIVO

- É a forma mais inteligente de acomodar a relação entre o varejo e a instituição financeira, em função dos conflitos que surgem nessa relação.
- Transformar o varejo e a instituição financeira em sócios é o melhor modelo para tornar essa operação perene.

4º EXECUTIVO

- Cada um com sua *expertise*.
- O objetivo final do Magazine Luiza é vender produtos.
- A vantagem de se ter uma instituição financeira é que este parceiro agrega todos os seus conhecimentos na concessão de crédito e na cobrança, além de executar diversas atividades inerentes a esse processo que o varejo não consegue.

5º EXECUTIVO

- É extremamente importante pois traz uma profissionalização para o varejo na parte de crédito, além de prover o *funding* para as operações de crédito, que é muito limitado e caro para o varejo.

6º EXECUTIVO

- São vitais para colocar crédito e, conseqüentemente vendas extras no varejista.

RESPOSTAS - INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

1º EXECUTIVO

- A principal vantagem para a instituição financeira é aumentar o canal de distribuição dos seus produtos.
- Acessar um cliente com bom perfil de crédito, executar a operação financeira e obter o retorno que o acionista espera da nossa operação.

2º EXECUTIVO

- Há benefícios para os dois lados. Para o varejo, acaba sendo uma outra fonte de receita além da venda de produtos.
- O negócio do varejo é muito imediatista. A venda dos produtos está diretamente ligada a situação econômica do país. Ele não gera uma carteira.
- Já o negócio da instituição financeira é criar uma carteira que consiga gerar resultados ao longo do tempo.
- Outro ponto positivo para o varejo é que ele possui uma capacidade muito maior de estar em contato com o cliente no dia a dia, diferentemente da instituição financeira. Ele possui um ambiente que é mais favorável ao relacionamento.
- Em função do tamanho e da capilaridade, essas parcerias fazem muito mais sentido para instituições financeiras menores do que para as de grande porte.

3º EXECUTIVO

- A importância varia bastante em relação ao tipo de varejo. Em empresas varejistas que vendem tickets de maior valor, tem uma questão básica que é realmente financiar a compra, pois o cliente não dispõe de recursos para adquirir o bem. Se o varejista possui um parceiro que consegue viabilizar esse financiamento, o varejista consegue viabilizar a venda.
- Por outro lado, para um varejista com valor de ticket menor, a exemplo de supermercados, também existe uma outra importância, que é a de fidelizar o cliente oferecendo um meio de pagamento, um produto financeiro, algum tipo de benefício para o cliente dar a preferência a este varejista.

4º EXECUTIVO

- Grande importância pois viabiliza as vendas do varejo através das diversas formas de pagamento que as IFs oferecem e implantam nestas parcerias
- Existe um contraponto onde o varejo sempre quer vender mas a IF não irá permitir essa venda onde crédito é duvidoso.
- Existe sempre essa discussão entre o varejista e a IF e geralmente essa posição não é entendida pelo varejo pois ele precisa vender e girar o seu estoque e sempre que uma venda é negada há um desconforto do varejista.

5º EXECUTIVO

- Essa parceria é fundamental para os dois lados.
- Do lado das instituições financeiras, principalmente as que possuem pouca capilaridade, elas passam a ter um contato muito rápido com uma massa de clientes.
- Do lado do varejo, dá fôlego para eles alavancarem o *core business* do negócio.

6º EXECUTIVO

- É um negócio ganha ganha. O varejo tem nessa operação uma alavanca financeira para financiar suas vendas. É muito custoso para o varejo se financiar em função das suas margens pequenas.
- Para as instituições financeiras, principalmente as pequenas, esse canal de distribuição para os seus produtos também é muito importante.

7º EXECUTIVO

- Na nossa parceria, ela é fundamental. Representa hoje cerca de 35% das vendas do varejista. No passado, chegou a representar. Mas era um cenário com menos emissores e menos cartão de crédito no mercado.
- Clientes que portam o cartão da parceria, são os melhores clientes do varejo.
- Por outro lado, focamos muito também no CDC (o famoso carnê) que é utilizado por quem não teria outra forma de pagamento para pagar.
- E por fim, o resultado financeiro dessa parceria é fundamental para o varejista.

8º EXECUTIVO

- Tem objetos e importâncias diferentes, que dependem se estamos falando de varejo ou instituição financeira, e também da natureza do varejo e do tamanho da instituição financeira.
- O Unibanco, que iniciou esse processo de parcerias, precisava aumentar o seu balcão de atendimento e a crença era que essas parcerias poderiam suprir esse gap.
- Isso seria feito através do aporte de *funding* para o varejista vender mais, através dos nossos meios de pagamento.
- Hoje ainda enxergo que esse modelo é rentável, mais não tem o mesmo apelo daquela época. Há necessidade de ser mais seletivo no crédito.
- O que ainda falta nesse processo mas que pode agregar muito valor é juntar as informações de comportamento do cliente no varejo com o que ele está fazendo com o meio de pagamento e conseguir usar a inteligência para entregar algo mais relevante ao cliente.

9º EXECUTIVO

- Para as instituições financeiras, o varejo é um excelente canal de distribuição.
- Para o varejo, a instituição financeira minimiza o risco financeiro do varejo e dependendo do modelo, aporta valores na operação, gerando *funding* para o varejo.

10º EXECUTIVO

- Para a instituição financeira, é buscar capilaridade de distribuição.
- Para o varejista é muito mais para financiar a venda. Faz parte da geração de valor do negócio dele.

11º EXECUTIVO

- A grande importância é a forma como cada uma das partes pode agregar valor ao outro.
- Na visão da instituição financeira, o varejo tem um fluxo grande de pessoas que pode ser explorado para a venda de produtos e serviços financeiros. É uma nova arena, diferente do mercado tradicional para as instituições financeiras.
- Na visão do varejista, a instituição financeira é quem pode financiar as vendas para seus clientes, assumindo o risco de crédito dessas operações.
- Mas apesar de cada ter a sua estratégia atendida por esta parceria, o ponto de atenção é que se tratam de interesses distintos e de difícil gestão.

12º EXECUTIVO

- Atualmente, o varejo com margens extremamente apertadas e grande concorrência é importante ofertar soluções financeiras a clientes, sejam elas administradas por si mesmo ou em parceria com instituições financeiras.
- A vantagem utilizando-se de instituições financeiras é que todo o conhecimento de mercado já está pronto. Porém, perdem a decisão pelo apetite de risco.
- Além disso, o cartão pode ser um instrumento do varejo de fidelização de clientes.

2ª Pergunta:

Como os sócios devem administrar o *trade off* vendas *versus* risco de crédito?

RESPOSTAS - VAREJO**1º EXECUTIVO**

- Através dos comitês de Governança acordados na assinatura do contrato.

2º EXECUTIVO

- Isso não dá para administrar. Não tem lado certo ou errado.
- A solução passa pelo modelo de negócio que é montado.
- O modelo certo, na minha visão, deve deixar o crédito na mão do varejo num primeiro momento e a instituição financeira assumir a manutenção desse crédito. A partir daí, o varejo deve ser remunerado pela manutenção da carteira de crédito, o que fará com que ele tenha mais responsabilidade no processo de concessão.

3º EXECUTIVO

- Esse *trade off* deve ser encarado como um conflito de curto prazo.
- Se no longo prazo não forem feitas as duas coisas e de forma sustentável, nada vai continuar.
- Há que se ter um equilíbrio neste ponto e os sócios devem adaptar suas estratégias para atender a necessidade do outro, mas sem comprometer o futuro da operação.

4º EXECUTIVO

- A estrutura da nossa financeira trabalha de forma alinhada com a área financeira do Magazine Luiza.
- Todo e qualquer problema que exista temos um comitê tático para dirimir essas questões.

5º EXECUTIVO

- Parece que existe um *trade off* intransponível, mas a essência é a mesma. Tanto o varejo quanto a instituição financeira precisam receber o pagamento dos créditos concedidos.
- A grande questão é ajustar bem as ferramentas de crédito que serão utilizadas. É ter um sistema de crédito redondo para fazer uma boa concessão.
- Hoje o banco tem mais ferramentas que lhe permitem antecipar algumas visões que o varejo demora mais para enxergar, mas ambos querem vender e receber.

6º EXECUTIVO

- Esse é o grande dilema entre os sócios. O varejo sempre vai querer vender mais e a instituição financeira sempre vai ser mais conservadora.
- O varejista vai pensar no hoje, no agora. A instituição financeira vai pensar na qualidade da carteira que ele está gerando.
- Nas parcerias onde o varejista não é sócio, ele não vai querer entender o lado da instituição financeira e vai sempre pressionar por mais aprovação.

RESPOSTAS - INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS**1º EXECUTIVO**

- Essa é uma questão muito complexa.
- O varejista quer vender sem considerar o risco de crédito. Ele espera que a instituição financeira aprove um volume de clientes todos os dias.
- Por outro lado, a instituição financeira quer conceder crédito para clientes com baixo risco.
- A nossa visão é que essa questão tem que ser resolvida com o compartilhamento de informações. É mostrar ao varejista o perfil de público que ele tem atraído e dividir o apetite de risco que a instituição financeira que ter.
- Essa proximidade com o varejista é que tem feito nossa instituição balancear esse conflito. Mas não há uma solução clara para isso.

2º EXECUTIVO

- Esse é um ponto que sempre vai permear essa relação.
- O varejo acredita que ter um braço financeiro vai viabilizá-lo a vender mais. Por outro lado, a instituição financeira procura gerir risco e trazer a maior rentabilidade, com a menor perda.
- O ponto principal, para não criar falsas expectativas, é que estes papéis dos sócios sejam definidos logo no início da parceria. Aqui acaba sendo onde os principais conflitos surgem.

3º EXECUTIVO

- É um equilíbrio delicado. Embora os incentivos estejam alinhados no sentido de todos quererem vender o máximo possível, ninguém quer “rasgar” dinheiro. Porém, o patamar de rentabilidade é muito diferente entre o varejista e a instituição financeira.
- O varejista consegue, teoricamente, absorver um nível maior de perda de crédito pois ele ainda tem a margem do produto e uma margem financeira para entrar no cálculo da rentabilidade
- A instituição financeira tem que se preocupar com outros indicadores como o percentual de perda de crédito sobre carteira perante o mercado, pois ela reporta o resultado e tem sempre um analista de mercado que avalia aquele “papel” ou um potencial investidor que está olhando a evolução da operação.
- Existem, também, as políticas que podem ser adotadas por um executivo da instituição financeira para ser mais rigoroso na concessão do crédito com o discurso de que quer preservar a operação e isso pode ter um grande impacto na parceria. E essa decisão pode ser completamente alheia à necessidade do negócio.

4º EXECUTIVO

- Tem-se provado que o ganho financeiro que a *joint venture* tem com a operação financeira é maior que o ganho financeiro que o varejo tem com a venda do produto
- Efetivar a venda do produto mas depois não receber o pagamento, pode sair mais caro do que o ganho financeiro do produto. A venda pode ser boa num primeiro momento, mas não será num segundo momento.

5º EXECUTIVO

- O varejo, na maioria dos casos, começou de forma pequena, numa região específica e, com isso, conseguia vender e administrar o processo de concessão de crédito. Com o crescimento das suas operações, eles perderam essa capacidade em função da pulverização do negócio.
- Numa visão de médio e longo prazo a visão da instituição financeira é benéfica para a parceria.
- A forma mais correta é a instituição financeira implementar sua *expertise* nesse processo para resguardar essa parceria de qualquer problema.

6º EXECUTIVO

- Esse assunto sempre vai ser um cabo de guerra. O varejo quer vender mais e a instituição financeira

quer preservar os indicadores de crédito.

- O melhor caminho é preservar o crédito. Quando se abre o crédito além do permitido, o pênalti que se paga na frente é muito grande e não vão ter vendas que compensem essas perdas.
- A prova maior disso é quando se analisa um balanço dos varejistas. Geralmente é o serviço financeiro que alavanca o resultado dos varejistas.

7º EXECUTIVO

- É uma questão inerente do próprio modelo de negócio.
- Aqui essa é uma questão discutida. Tem toda uma governança para definir o que fazer, pois isso impacta na rentabilidade da operação.
- Se de um lado o varejista gostaria de vender mais, do outro ele hoje enxerga que isso pode reduzir o seu ganho financeiro com essa operação.
- Fizemos um acordo com a Losango para ser a segunda financeira da operação. Tudo que a financeira da parceria não aprovar é resubmetido para a financeira Losango avaliar. Isso nos permitiu manter a qualidade de crédito sem que o varejista perdesse vendas.

8º EXECUTIVO

- O varejo tem duas estruturas de custos. A estrutura de custo fixo independe se ele vende muito ou pouco. O fato é que ele vai ter esse custo. Na dúvida, vende.
- Na instituição financeira, existem duas linhas básicas de custos também: uma é o *funding* da operação e a outra é a provisão para devedores duvidosos. Então, na dúvida, não vende.
- Isso não quer dizer que um está certo e o outro errado. As naturezas são diferentes.
- Além disso, se o varejo está vendendo para quem não deveria, ele está errado. Se a instituição financeira não está vendendo para quem, na soma, agrega valor para a parceira, ela também está errado.
- Portanto, se os dois sócios tiverem a clareza do valor desse cliente na cadeia como um todo, não deveria ter divergência entre eles.

9º EXECUTIVO

- Venda sem dúvida é a alma do varejo, porém o risco de crédito pode “quebrar o varejo”.
- Importante acompanhar o histórico das vendas e capacidade de pagamento do cliente. A instituição financeira não pode ser uma barreira para vendas e precisa aplicar mecanismos de inteligência para discriminar os clientes.
- O apetite a risco deve ser negociado e as consequências para ambos devem estar claras.

10º EXECUTIVO

- O modelo de negócio impacta muito como esse tema é gerido.
- Se for uma parceria onde o resultado é dividido, o varejista vai entender muito melhor esse conceito.

Se não houver cuidado hoje, isso pode impactar o futuro da operação.

- Modelo onde se trabalha com remuneração para o varejo, a conversa é muito mais complicada pois o varejista se isola dessa discussão de crédito e quer vender mais.

11º EXECUTIVO

- Como o interesse entre as partes é distinto, esse é o primeiro problema a ser enfrentado.
- De um lado o varejo quer vender mais e considerou que a associação com uma instituição financeira tornaria esse objetivo possível. Por outro lado a instituição financeira que financiar mais, mas o público que é do seu interesse e aonde tem menos risco.
- Dependendo do tipo de parceria, os sócios podem ter mais ou menos problemas nessa relação. Quando se trata de uma *joint venture*, esse problema tende a ser menor pois o resultado que é dividido entre os sócios inclui as perdas de crédito.
- Porém, quando falamos uma parceria com *profit sharing*, onde o varejo não participa das perdas de crédito, esse conflito se torna mais acirrado.
- Em muitas parcerias, mesmos nas *joint ventures*, o varejista chega a duvidar do modelo de crédito da instituição financeira e acaba querendo assumir riscos adicionais ao limite estabelecido pela instituição financeira. O que sempre aconteceu, nesses casos, foi que o varejista não conseguiu obter resultados positivos nesse tipo de operação.
- Isso passa a ser um aprendizado para o varejo onde o tema gestão de risco tem uma dinâmica totalmente diferente do tema gestão de vendas.

12º EXECUTIVO

- Normalmente, em uma parceria, os papéis devem ficar claramente definidos, e a definição do risco de crédito a ser assumido pela financeira normalmente é de gerência da instituição financeira.
- Porém, claro que a grande alavanca de uma financeira é participar das vendas. Então, se for muito restritiva, não consegue gerar relevância e criar um ciclo virtuoso no negócio.
- É importante que ambas as empresas compartilhem essa decisão e tenham proposta de valor (com tarifas e juros adequados) para os diferentes riscos e públicos.

3ª Pergunta:

Que mecanismos poderiam ser utilizados para melhorar a política de crédito e aumentar a taxa de aprovação de clientes?

RESPOSTAS – VAREJO

1º EXECUTIVO

- Cruzamento de informações entre o perfil de compras dos clientes no varejo e na instituição financeira, chegando no limite a aprovar o crédito pelo produto e forma de entrega.

2º EXECUTIVO

- Em alguns segmentos específicos existem oportunidades de se quebrar os paradigmas na concessão de crédito.
- O comportamento dentro do estabelecimento é algo importantíssimo que não é utilizado, principalmente quando há um grande vínculo do cliente com este estabelecimento.

3º EXECUTIVO

- Quanto mais o varejo conseguir fornecer o comportamento histórico dos seus clientes para a parceria, maior discriminação de dados teremos. Teremos também mais acuracidade, mais facilidade para aprovar o cliente bom, maior aprovação de crédito e mais segurança sob ponto de vista do risco de crédito.
- Se a política formatada pelos sócios for boa, se as ofertas e os programas de fidelização dos clientes forem bem implementados, isso tudo também vai gerar a atração de bons clientes, contribuindo assim para aumentar as taxas de aprovação.
- No fundo, a forma como o varejista trabalhar esse cartão é que vai determinar se você vai atrair bons ou maus clientes. Quanto mais consistente for essa política, teremos maior aprovação e mais ativação desse produto. Trata-se de um ciclo virtuoso.

4º EXECUTIVO

- A política de crédito da instituição financeira é muito bem estruturada e que visa resguardar o resultado da nossa operação.

5º EXECUTIVO

- O Brasil é muito grande e tem características distintas entre as suas regiões. Um exemplo é o Nordeste, que é um mundo a parte.
- A maioria dos modelos de crédito dos bancos e dos varejistas é padronizado e não leva em consideração o que acontece no Nordeste.
- Tem que buscar o máximo de informações entre os diversos *bureaus* e regionalizar as informações para ajudar na discriminação dos dados.
- Outro caminho é começar a fazer uso de informações positivas (e não somente de restritivas) que estão começando a surgir no mercado.

6º EXECUTIVO

- Enquanto os bancos dão bilhões de resultado, o varejo tem grande dificuldade para obter lucro.
- O fato da instituição financeira negar crédito para um cliente, não significa que ele seja ruim no sentido de performance de crédito. É que ele não dá a rentabilidade exigida ou desejada pela instituição financeira.
- Para o varejo, o cliente com baixo risco de crédito e que apresenta alguma rentabilidade, é muito

importante.

- O principal conflito está justamente nesse ponto da rentabilidade. Minha visão é que as instituições financeiras poderiam ser mais flexíveis nesse ponto, sem incorrer em mais risco, e ajudar mais o varejo.

RESPOSTAS - INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

1º EXECUTIVO

- Existe uma forma de fazer isso, que é o próprio varejista se tornar o avalista do cliente.

- O grande problema é que num momento econômico desfavorável, o varejista pode não ter uma noção total de risco e assumir mais do que ele deveria ou poderia. Mas isso elimina o desconforto dele em relação à baixa aprovação.

2º EXECUTIVO

- O cliente que está no varejo e aceita adquirir um cartão de crédito ele é, via de regra, pouco bancarizado e menos suscetível à aprovação de crédito. Portanto, um ponto importante que ajudaria muito nesse processo de aprovação seria que esse modelo de crédito pudesse agregar informações comportamentais desse cliente dentro do varejo.

3º EXECUTIVO

- Existem alocações de custos nestas operações que não são claras e que não precisariam existir. Dessa forma, se estas operações fossem vistas de forma independente e as eventuais sinergias fossem capturadas, isso provavelmente traria uma eficiência para o modelo de negócio e permitiria se avançar no modelo de aprovação de crédito.

- Há uma tensão grande pois o varejista que ir além na aprovação de crédito pelo fato dele ter a margem mercantil e a instituição não querer ir além do limite dos seus modelos. Esse é um problema que não foi resolvido

- Um mecanismo possível que poderia resolver boa parte do problema seria aumentar a taxa de aprovação de crédito e o varejista utilizar um pedaço da sua margem mercantil para pagar a perda de crédito da IF dos clientes aprovados fora da sua política. Como nem todos os clientes aprovados fora da política se tornariam inadimplentes, seria possível o varejo pagar o custo desta perda pois, afinal, ele vendeu mais

- Ninguém até hoje fez isso. Tem mais valor para ser capturado mas ninguém de fato fez isso.

4º EXECUTIVO

- No caso do Magazine Luiza, que tem uma força da marca muito forte, a Presidente sempre disse que o cliente pode dever a outros estabelecimentos mas não irá dever ao Magazine Luiza.

- Por outro lado, quando se olha o risco de crédito do cliente procura-se avaliar o risco de crédito na visão do mercado e não somente na visão do varejista.

- Uma alternativa seria a de incluir um pouco mais a visão do varejista onde a IF não tem uma informação tão minuciosa, principalmente fora dos grandes centros. Talvez isso possa ajudar a melhorar a aprovação de crédito.

5º EXECUTIVO

- Existe um modelo implementado por algumas parcerias que eu particularmente não acredito. Quando chega num ponto da instituição financeira não aprovar determinados créditos que o varejo acredita que sejam saudáveis, abrem-se as portas para uma segunda instituição financeira assumir o processo dos créditos rejeitados pela primeira. Isso pode gerar problemas para a parceria ser questionada no médio ou longo prazos.

- O melhor caminho na minha visão é deixar claro a responsabilidade de cada um no início da parceria para se evitar essas discussões ao longo do caminho.

6º EXECUTIVO

- O que faz a diferença realmente é ter uma instituição financeira que seja focada no seu *core business*.

- É necessário você ter um processo voltado especificamente para o seu negócio. O conhecimento será maior do que um processo pulverizado.

7º EXECUTIVO

- Sem dúvida nenhuma existe. Nós fizemos um trabalho com um outro *bureau* focado no Nordeste, que se mostrou bastante positivo.

- Com a crise econômica do país esse esforço adicional sumiu. Mas se a economia voltar a crescer, isso pode representar um resultado importante.

8º EXECUTIVO

- Acredito que sim. Por exemplo, o uso de informação de recorrência de compra desse cliente, o uso de programa de recompensas da coalizão onde podemos saber o que o cliente está fazendo mesmo quando não uso o meio de pagamento da parceria, absorção de parte da margem do varejista pois só olhamos a margem financeira, etc.

- De novo isso precisa passar pela clareza entre os sócios de quanto o processo como um todo agrega de valor à operação.

9º EXECUTIVO

- Conhecimento do cliente com nível maior de detalhe.

- É preciso enriquecer os modelos com informações “personalizadas”, não tratar o cliente “igual” ao outro apenas por considerar alguma característica. Importante tentar capturar o potencial de risco do cliente pelo seu comportamento e não apenas por um grupo restrito de variáveis.

- Outro item talvez seja o crédito com algum tipo de garantia que minimize o risco. A questão aqui é

o custo do operacional para realizar, caso haja a inadimplência. Esse custo deve entrar na conta.

10º EXECUTIVO

- Não vejo a gente usar as informações do cliente no varejista para montar o modelo de crédito.
- Hoje não conseguimos e ninguém está pronto para operar com a baixa renda. Essa é a grande questão desse tema.

11º EXECUTIVO

- Acredito que sim e é o caminho que passa pelo dilema gestão de crédito e pela gestão das parcerias varejo/instituição financeira.
- O nível de informações que se levam em consideração construção dos modelos de crédito são basicamente informações que estão dentro das instituições financeiras. Isso que dizer que eles consideram apenas o perfil do cliente e nunca o perfil da compra.
- No passado, eram usadas informações comportamentais: quem é o cliente, o que ele está comprando e aonde ele está comprando.
- Dentro do varejo existe um “mar” de informações que podem ajudar e muito a complementar os modelos de crédito utilizados pelas instituições financeiras.

12º EXECUTIVO

- Política de crédito é resultado de informações. Assim, quanto maior a volumetria de dados que a parceria tiver do cliente, mais assertiva será a política.
- Acredito que todos os dados de compras e comportamento do cliente devem ser utilizados para a avaliação.
- Além disso, ter boa taxa de aprovação depende de atrair cliente bom para a loja. Então, ofertas direcionadas, com boas promoções e programas de recompensa para cliente, comunicada em canal adequado, pode atrair o melhor cliente para o varejo e assim aumentar a taxa de aprovação.

4ª Pergunta:

Quais as vantagens e benefícios para os clientes em utilizarem o cartão de crédito da parceria em detrimento de outros cartões?

RESPOSTAS – VAREJO

1º EXECUTIVO

- Preços e parcelamentos exclusivos para os clientes que possuem o cartão.

2º EXECUTIVO

- Com o público que trabalhei, é a linha de crédito emergencial.
- Outro ponto é quando o varejo tem um programa de relacionamento, que faz com que o cliente

utilize esse varejo.

3º EXECUTIVO

- Para o cliente, ele possui vantagens de parcelamentos diferenciados e de programas de descontos em produtos.
- Sob ponto de vista do varejista, ela paga um MDR (Merchant Discount Rate) menor pelas transações realizadas nestes cartões do que paga nos demais cartões. Então se trata de uma vantagem financeira para o varejista.

4º EXECUTIVO

- O principal é a relação que a gente tem com os portadores desse cartão. Executamos diversas ações para estar mais perto destes clientes e oferecer-lhes diferenciais exclusivos.
- O nosso CRM (*Customer Relationship Management*) está totalmente vinculado ao comportamento de uso no cartão.

5º EXECUTIVO

- O uso do cartão está muito associado às vantagens que o cliente obtém com o uso.
- Na loja, a tendência é usar o da loja. Fora dela, o cliente procura utilizar o que lhe traz mais benefícios.
- Ninguém achou o caminho para se destacar e ser o único cartão do cliente.
- O brasileiro procura oportunidade em cada transação. Para isso ele utiliza o cartão que mais o beneficia naquele momento.

6º EXECUTIVO

- No nosso caso, o cliente é barato pois o cliente não paga anuidade.
- Dentro da loja estamos estruturando diferenciais para estimular o uso.

RESPOSTAS - INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

1º EXECUTIVO

- Para o varejista, é o benefício financeiro em função de taxas menores do que os demais cartões.
- Outro ponto é a coleta de informações de contato e de comportamento de uso dos clientes para ajudar os varejistas a venderem mais.

2º EXECUTIVO

- O cliente só utiliza um cartão de parceria por 3 motivos: quando não possui nenhum outro cartão na carteira (não tem crédito no mercado), capacidade de pagamento, pois o varejista dá condições diferenciadas para comprar no seu cartão de crédito (aqui pode-se ter uma baixa ativação pois o cliente só utiliza no varejo) e se a parceria concede vantagens exclusivas para os portadores do cartão (essas vantagens precisam ser rotineiras para ajudar na ativação e rentabilização do cartão).

3º EXECUTIVO

- Há cerca de dez anos a construção destas parcerias estava muito forte pois todo mundo queria fazer uma parceria deste tipo.
- Existia a expectativa de colocar um cartão de crédito na mão de quem não tinha cartão de crédito e todo mundo achava que esse cartão iria capturar o cliente daquela parceria. Na prática, observou-se que aquele cliente a quem se queria dar um cartão possuía vários, inclusive os de bancos, em função da bancarização, do avanço da classe C e do aumento de empregos formais.
- Para um cartão de loja capturar mais valor foi difícil. O que se viu foi uma utilização grande destes cartões quando havia alguma vantagem dentro do varejista e o uso marginal fora dele e quando ele não tinha outra alternativa. Isso é quase uma seleção adversa.
- Esse modelo, da forma como caminhou e evoluiu, faliu. O que ratifica isso é que esse modelo de parceria acabou indo para o modelo de financiamento da compra, estilo crediário, e não mais da oferta do produto financeiro cartão de crédito que fosse capturar a fidelidade do cliente.
- Quando pensamos no varejo, podemos citar um ou outro caso de cartão de crédito que trouxe alguma proposta de valor ao cliente. Mas hoje, pensando em parceria de varejo, não há nenhum cartão que realmente tenha provocado um diferencial ao ponto do cliente desejar ter o produto.

4º EXECUTIVO

- É difícil vender um benefício se ele não for facilmente tangibilizado através de um programa de recompensas dentro do produto. Só a força da marca não é suficiente para convencer o cliente a querer ter o produto.
- O varejista pode utilizar o cartão de crédito para fazer promoções de produtos de baixo giro. Mas de fato o produto precisa ter algum benefício.

5º EXECUTIVO

- O primeiro benefício tangível são as vantagens dentro do varejo, tais como descontos, parcelamentos diferenciados, etc.
- Fora do varejista, isso vai depender muito da instituição financeira. Eles podem acordar de oferecerem vantagens em outras parcerias administradas por ela.

6º EXECUTIVO

- Nós uma operação de cartão de crédito normal. Mas o que faz realmente a diferença é que nós investimos em programas de recompensa dentro de casa.
- Dar descontos nos setores das lojas é o que faz a diferença. Nosso cliente que algo simples e o desconto que damos para ele é o melhor caminho que identificamos.
- Fora das lojas nós não investimos nada. O faturamento fora acontece naturalmente.

7º EXECUTIVO

- Aqui existem descontos dentro do parceiro, mas que não são tão significativos quanto nos supermercados.
- A importância é olhar o que os clientes compram fora. E o segmento mais utilizado é alimento. Ou seja, esse crédito complementa a necessidade para a vida dele.
- O nosso cliente também entende que um eletro representa um investimento na vida dele. E, para ele, isso é possível por causa do cartão que nós concedemos para ele.

8º EXECUTIVO

- Essa é a grande questão. Vejo parcerias entre varejo e instituições financeiras não andando mais pois eles não conseguem responder o motivo pelo qual o cliente usaria o meio de pagamento da parceira e não um outro cartão que ele tem na carteira.
- O fato é que tem que ter benefícios tangíveis dentro do varejo para usar o instrumento de crédito que o varejista está oferecendo.
- Atualmente, ou o cliente possui vários cartões na carteira ou não tem nenhum. Então eu vejo espaço para se construir uma proposta de valor robusta em que o cliente tenha vantagens em usar o cartão da parceria dentro do varejo e também ser premiado pelo uso fora.

9º EXECUTIVO

- Normalmente os cartões de parceria oferecem benefícios específicos no parceiro.
- Um cliente que tem acesso a outros cartões só verá benefício em um cartão de parceria se realmente se identificar com a proposta de valor deste cartão.
- Benefícios diferenciados e exclusivos perante o mercado, devem ser considerados. O cartão deve ser o “passaporte” para estes benefícios.

10º EXECUTIVO

- Eu questiono muito o modelo de *co-branded* no Brasil. Ele tem sucesso nos EUA e no Canadá, mas no Brasil ele deixa a desejar.
- Tem que ter um investimento grande aqui. Quando se dá benefício para o cliente, ele usa.

11º EXECUTIVO

- Esse é um dos pontos principais da razão de ser das parcerias. Mas muitas delas se perdem no caminho. São poucas as parcerias que conseguem dar benefícios adicionais nos seus cartões quando comparados aos cartões das instituições financeiras.
- São poucas as parcerias que conseguem dar benefícios adicionais nos seus cartões, mas a gestão ainda não é profissional.
- Em muitas situações, o sucesso de uma venda promocional é o insucesso do cartão, pois ele é quem paga a promoção.
- Falta o varejo ser mais ativo na construção desse programa de vantagens para a parceria.

12º EXECUTIVO

- Isso depende bastante da proposta de valor de cada parceria.
- Na parceria que atuo temos duas propostas bastante distintas: a oferta do crédito, bastante relacionada ao público do eletro, que trabalha o parcelamento estendido, e o desconto na recorrência (apenas no segmento alimentar), para fazer com que o cliente não apenas utilize o cartão como um CDC e sim compre de maneira rotineira.

5ª Pergunta:

As condições de financiamento oferecidas aos clientes no cartão da parceria influenciam na decisão dos clientes?

RESPOSTAS – VAREJO**1º EXECUTIVO**

- Sim, desde que a parcela do financiamento seja bem menor que a dos outros meios de pagamento.

2º EXECUTIVO

- Não acredito. Em alguns segmentos, há essa diferenciação, como o ramo mole. Mas nos demais não.

3º EXECUTIVO

- Sim. Os prazos oferecidos nos cartões das parcerias são mais elásticos dos que os demais cartões. Isso atrai o interesse do público.

4º EXECUTIVO

- Influencia totalmente. Temos condições diferenciadas para quem possui o cartão da parceria.

5º EXECUTIVO

- Sem dúvida. O que o cliente pensa quando vai fazer uma compra é quanto cabe de prestação no bolso dele.
- No cartão de parceria existe a possibilidade de se ampliar o prazo de pagamento ou de se operar com taxas de juros diferenciadas para os clientes, o que estimula a adesão a este produto.

6º EXECUTIVO

- Sem dúvida influenciam. Damos diferencias de parcelamento no nosso cartão em relação aos demais. A grande questão está na aprovação de crédito, pois o vendedor pode oferecer o produto e ele ser negado.

RESPOSTAS - INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

1º EXECUTIVO

- Com certeza. Um tema que tem elasticidade é oferecer um maior número de parcelas para a prestação caber no bolso do cliente. Isso também atrai um público com bom perfil de crédito.
--

2º EXECUTIVO

- Influenciam sim, principalmente na decisão pontual, pois dá capacidade de pagamento para ele.

3º EXECUTIVO

- Só para comprar no varejo, pois as condições de parcelamento são melhores do que nos demais cartões. Porém, para ser o principal cartão de crédito do cliente aqui no Brasil, não é impossível mas é pouco provável.
--

4º EXECUTIVO

- Faz diferença desde que seja realmente uma oferta boa e exclusiva no cartão da parceria.
- O problema é quando o varejista precisa vender e acaba fazendo as mesmas condições de parcelamento em outros cartões. Isso tira o apelo do produto próprio.

5º EXECUTIVO

- No início, sim. Mas o que vai fazer a diferença é o que vai acontecer para manter esse cartão ativado.
--

6º EXECUTIVO

- Sim. Fizemos uma pesquisa e vimos que a mídia de massa atrai o cliente para a loja. Mas a decisão de ter o cartão ocorre pelo que você divulga e faz dentro da loja.
--

7º EXECUTIVO

- Influencia para a primeira compra. Mas o que mais influencia é a possibilidade de comprar fora e fazer os “investimentos” da vida dele.

8º EXECUTIVO

- Depende do tipo de cliente. Para o cliente que não tem necessidade de crédito precisa ter um benefício realmente palpável, para ele gastar um tempo dele em aderir.
- Se o cartão é monopolista do parcelamento dentro do varejo, talvez faça sentido.
- Para os clientes sem crédito, tanto o crédito quanto o parcelamento podem ser diferenciais importantes.

9º EXECUTIVO

- Na maioria das vezes, mas isso depende do ticket médio da parceria e do perfil financeiro do cliente.
- Nem sempre as condições de parcelamento são o fator decisório, mas esta atrelada com outros

benefícios pode ser uma oferta “matadora”.

10º EXECUTIVO

- Acredito que sim. O cliente não compra um cartão. Ele compra um CDC. Ele quer financiar a venda. Mas depois a gente fica tentando ativar esse cartão, quando o conceito de venda dele foi errado.

11º EXECUTIVO

- Acredito que sim. Se a primeira parte dos benefícios, que são os descontos, não for bem executada, esse pode ser um diferencial que ajuda a trazer o cliente.
 - Mas ela é uma ferramenta de entrada. Só isso não é suficiente para fidelizar o cliente. Aí seria melhor ter um CDC.
 - É uma alavanca mas não pode ser considerado o principal benefício para o cliente.

12º EXECUTIVO

- Com certeza influenciam. Parcelamento, desconto e limite de crédito influenciam diretamente o cliente a aceitar ter um cartão de uma parceria de varejo.

6ª Pergunta:

Quem deve definir a solução tecnológica a ser utilizada para concessão de financiamento e para a venda de produtos e serviços financeiros?

RESPOSTAS – VAREJO

1º EXECUTIVO

- A instituição financeira tem mais conhecimento de crédito do que o varejo e deve ser o responsável pela tecnologia. Porém, todas as decisões e soluções precisam ser compartilhadas em comitê.

2º EXECUTIVO

- Se o varejo tem porte para ter um processo próprio, ele tem que dominar esse processo.
 - É muito importante para o varejo conhecer sua cadeia de valor. Ele pode abrir mão de dar o crédito, mas não de conhecer o seu cliente.

3º EXECUTIVO

- Tudo o que acontece com o cliente dentro da loja deveria ser uma responsabilidade do varejo. Entretanto, o varejo acompanha o mercado. Tudo o que o mercado definir que deve ser feito, o varejo deverá seguir.
 - Tanto o varejo na ponta, como a instituição financeira por trás, deverão se adaptar as exigências de mercado.

- No fundo, temos que atender às demandas do mercado, da concorrência e dos clientes.
- A questão tecnológica é muito importante mas existe uma dificuldade grande em fazer alterações no ponto de venda. Esse é um assunto que precisa ser equacionado. As respostas terão que ser, cada vez mais, mais rápidas.

4º EXECUTIVO

- O varejista. O que tem relação direta com o cliente o Magazine Luiza tem que cuidar.

5º EXECUTIVO

- Isso tem que ser do varejo, pois ele já captura todas as informações necessárias para as suas vendas e demais rotinas.
- O parceiro financeiro precisa estar preparado para plugar sua ferramenta no sistema do varejo. Precisa ser um processo simples, sem necessidade de muitas customizações.

6º EXECUTIVO

- Os dois, em aspectos diferentes.
- As ferramentas de análise e aprovação devem ser da instituição financeira.
- Por outro lado, o *check-out* do varejista deve estar interligado ao banco de dados da instituição financeira para fazermos ofertas mais assertivas.

RESPOSTAS - INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

1º EXECUTIVO

- O melhor modelo que encontramos é quando ele é integrado. A instituição financeira define um modelo tecnológico, até mesmo por questões regulatórias, e o varejo desenvolve e disponibiliza dentro da sua estrutura.
- Isso aumenta bem a venda dentro do varejista, pois deixa de ter processos separados.

2º EXECUTIVO

- Todos os *players* que operam nesse mercado de produtos e serviços financeiros, possuem as suas próprias tecnologias. Por outro lado, o varejo possui diferentes formatos que atendem diferentes tipos de públicos. Essas soluções deveriam ser adaptáveis ao formato, ao público e ao produto que está sendo vendido.

3º EXECUTIVO

- Não se deveria ter uma resposta que é um ou outro, mas deveria ser quem apresentar a melhor solução para fazer isso. O ponto é que precisa estar bem feito.
- Tem um argumento que está mais próximo do varejo. Essa parceria é muito mais importante para o varejista do que para o banco que possui diversas outras operações.
- Para trazer melhorias para a sua plataforma como um todo, o varejista vai ter muito mais incentivo

em investir do que a IF, que possui vários outros negócios.

4º EXECUTIVO

- Sempre a instituição financeira, pois ela é quem tem a *expertise* do que vai funcionar na ponta.
- Se isso ficar por conta do varejista, tende-se a ter uma deterioração da qualidade.

5º EXECUTIVO

- Isso depende muito da maturidade dos sócios.
- Se uma instituição financeira possui experiência nesse processo ela pode aportar sua solução para o varejista. Já no caso de varejistas grandes, eles conseguem suprir a operação com as suas soluções.
- O importante aqui, de novo, é deixar a responsabilidade de cada um muito bem definida no início da parceria. Se o processo de crédito é responsabilidade do banco, a plataforma que aprova o crédito tem que ser da instituição financeira. Já o *front end* para vender os produtos e se integrar com a plataforma de crédito da instituição financeira tem que ser do varejista.

6º EXECUTIVO

- É a instituição financeira, sem dúvida.
- Isso é uma dicotomia pois quem vende o produto financeiro dentro da loja é funcionário do varejo. E essa decisão foi tomada apenas por uma questão de risco trabalhista.

7º EXECUTIVO

- Tem que ser os dois. Tem que ter uma integração do varejista com a instituição financeira para se ter um modelo eficiente.
- O modelo ideal é que isso tudo esteja integrado no ambiente de vendas do varejista. Isso está claro que precisa ser feito, mas o difícil é a implementação.

8º EXECUTIVO

- Conceitualmente deveria ser o varejista. De forma integrada ao sistema da instituição financeira, o processo de abordagem do cliente deveria ser feita de forma natural, onde o sistema do varejo apontasse os clientes pré-aprovados pela instituição financeira, de forma que a oferta fosse muito mais assertiva.
- Na prática, boa parte dos varejistas não tem condições de fazer isso e a instituição financeira precisa aportar uma solução para poder vender os produtos e serviços financeiros dentro do varejista.

9º EXECUTIVO

- Acho que deve ser decidida em conjunto, porém a implantação de ferramentas da instituição financeira, na minha opinião, traz mais vantagens, principalmente pela atualização e evolução da ferramenta.
- Mas esta é uma decisão que deve ser avaliada diante da infra de ambas as partes. Importante prever não só o tempo de implantação e benefícios de cada um, mas também levar em consideração, a parte

de vendas, ofertas, atualização e evolução.

10º EXECUTIVO

- Deveria ser da instituição financeira dentro do modelo escolhido pelo varejo.
- O varejo tem uma forma de trabalhar e a instituição financeira, geralmente, vai lá e quer trabalhar da forma dela.
- O principal *player* dessa relação é o varejo, pois se ele não existir, a parceria não existe.

11º EXECUTIVO

- Não há dúvida de que o varejo precisa ter uma participação maior de como isso vai acontecer. Mas na maioria das vezes não é isso o que acontece. Geralmente a instituição coloca um produto da sua prateleira, sem considerar as características do varejo.
- O que de fato eu acredito é que quanto maior for a integração no sistema do varejo, maior será a capacidade de ofertar esses produtos e serviços financeiros aos clientes, dentro do ponto de venda.
- Dependendo exclusivamente da vontade do funcionário abordar e oferecer os produtos e serviços financeiros significa explorar um potencial pequeno desse universo de clientes.

12º EXECUTIVO

- A solução tecnológica deve ser definida em conjunto.
- A instituição financeira precisa fornecer a aprovação e propensão a produtos e serviços financeiros ao varejista e este precisa inserir essa oferta diretamente no seu PDV. Dessa forma, o financiamento dos produtos financeiros deve ocorrer integrado à venda do produto principal.

7ª Pergunta:

Qual a relevância dos produtos e serviços financeiros na composição do resultado dos sócios da parceria?

RESPOSTAS – VAREJO

1º EXECUTIVO

- Baixa, pois os custos não recorrentes da operação de uma instituição financeira do tamanho da nossa parceria nos deixam sem previsibilidade.
- Outro ponto que acaba minimizando a importância do resultado é a baixa participação nas vendas e a comparação com o a rentabilidade do produto próprio de financiamento (CDC).

2º EXECUTIVO

- Esse é o problema. O varejo possui margens baixas e custos de venda elevados. O resultado da venda de produtos e serviços pode significar a diferença entre ter lucro ou prejuízo.
- Ainda cometemos um erro. Ainda olhamos o resultado por canais diferentes. Ninguém olha o

resultado por cliente. E essa falta de visão pode “matar” alguns clientes do varejo. Não se pode olhar o resultado de vendas e o resultado do cartão de forma separada.

3º EXECUTIVO

- Da forma como está hoje, o resultado representa algo entre 15% e 20%, mas em condições ideais poderia ser algo entre 25% e 30%.

4º EXECUTIVO

- É muito relevante, ao ponto dos analistas considerarem que o resultado de produtos e serviços financeiros é maior do que a atividade principal.

- O problema dessa análise, apesar da relevância do resultado para o varejo, é que a receita de produtos e serviços financeiros não existiria se não houvesse a venda de geladeira.

5º EXECUTIVO

- Para o varejo, é fundamental. Se pegarmos os balanços publicados podemos ver que o determinante do lucro dos varejistas está nos produtos e serviços financeiros.

- Para a instituição financeira o ganho financeiro não é relevante mas ela tem a oportunidade de atrair e conhecer melhor um determinado público que normalmente ele não teria acesso através das suas unidades próprias.

6º EXECUTIVO

- É grande a relevância para o varejo.

- Em lojas mais bem administradas, os produtos e serviços financeiros chegam a representar em torno de 25% do resultado.

RESPOSTAS - INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

1º EXECUTIVO

- Ainda é muito relevante para o varejo, especialmente no segmento de linha branca e marron, onde pode representar a diferença entre lucro e prejuízo.

- Em material de construção é um resultado importante, mas complementar.

- Acreditamos que cerca de 40% do resultado dos varejistas vêm da venda de produtos e serviços financeiros.

2º EXECUTIVO

- A relevância é bem diferente entre os sócios. No caso do Grupo Pão de Açúcar, o resultado da parceria é pouco relevante no resultado global. Porém, para outras operações, o resultado é bem relevante.

3º EXECUTIVO

- Para o varejista, é essencial. Para a IF, dependendo do tamanho dela, é muito marginal.

4º EXECUTIVO

- Na parceria que trabalhei e tenho conhecimento, quase 90% do resultado do varejista vinha da *joint venture*.
- No caso do Magazine Luiza, o resultado da financeira é essencial para o resultado do varejista.

5º EXECUTIVO

- A relevância é muito diferente entre os dois sócios.
- O resultado financeiro para a instituição financeira é pequeno, mas por outro lado ele pode explorar essa base de clientes para bancarizá-la e vender outros produtos que não estejam no portfólio da parceria.
- Já para o varejista o aporte do resultado oriundo dessa parceria é muito importante. Dependendo do caso, esse aporte pode ser maior do que o resultado do próprio negócio do varejista.

6º EXECUTIVO

- Os serviços financeiros são os grandes alavancadores de resultados dos varejistas.
- Acho isso ruim pois serviços financeiros não são o *core business* dos varejistas.
- Por outro lado, para o nosso sócio financeiro o nosso resultado não é relevante. Mas para o varejo sim.

7º EXECUTIVO

- Para os varejistas de eletroeletrônicos é o que significa ter lucro. Esse resultado é essencial.

8º EXECUTIVO

- É variável e depende da parceria.
- Para alguns varejistas, o resultado é fundamental para dar lucro. Para outros, apresenta algum resultado mas o *core business* também é positivo.

9º EXECUTIVO

- Alta, devido à diminuição do risco financeiro, na visão do varejo, e no aumento da capilaridade/venda, na visão da instituição financeira.

10º EXECUTIVO

- Tem sócio que ela é 100% do resultado. Dos varejistas que eu conheço o resultado é essencial.
- Para a instituição financeira é um resultado importante, mas que leva tempo pois você precisa constituir uma carteira para dar resultado.

11º EXECUTIVO

- Temos casos distintos no mercado brasileiro.
- Os varejistas de eletroeletrônicos dependem muito mais desse resultado para compor o seu resultado total.

- Quando se olha varejista de alimentos, essa dependência é menor.
- Mas o ponto principal aqui é o quanto o varejista dá importância à parceria para que ela possa gerar resultados relevantes ao varejista.

12º EXECUTIVO

- Bastante importante, principalmente pensando em médio prazo, já que o resultado financeiro tem uma dinâmica de carteira.
- E nesse momento, com a crise financeira e queda brusca das vendas, é fundamental para todas as parcerias. O resultado financeiro ganhou uma importância gigante.

8ª Pergunta:

A governança definida no contrato da parceria para a tomada de decisão atende aos anseios dos sócios?

RESPOSTAS – VAREJO

1º EXECUTIVO

- Se fosse de fato cumprida, sim.

2º EXECUTIVO

- Nos últimos contratos que vi, sim. Esse assunto evoluiu bastante. As parcerias que sobreviveram conseguiram equacionar esse problema.
- Foram criados comitês para tratar as divergências e resolver os problemas.

3º EXECUTIVO

- A governança atende sim. Tem um conselho paritário entre os sócios, que definiu que a instituição financeira tem a gestão da operação, mas a gestão do dia a dia é feita conjuntamente, o que permite que as estratégias aconteçam. Hoje a operação está mais eficiente do que era, mas tem espaço para melhorar ainda mais.
- A ideia é que cada gerente de loja tem um pedaço do seu bônus atrelado aos produtos financeiros. Com isso há um alinhamento da companhia como um todo.

4º EXECUTIVO

- Atende perfeitamente. Definimos muito claramente os pontos do novo contrato.
- Temos comitês periódicos para alinhamento e resolução de divergências. O que não é resolvido, vai para o conselho.

5º EXECUTIVO

- Esse é um tema delicado. Se a operação vai bem, a governança está boa.

- Por outro lado, no primeiro problema que surge onde um determinado sócio tem a prerrogativa de decisão, isso pode gerar algum atrito.
- Mas os papéis precisam estar muito bem definidos e as regras têm que ser claras. Dentro do contrato, deve estar previsto que a governança vai ser definida por quem sabe melhor executar aquele determinado assunto. Isso reduz bastante o conflito.

6° EXECUTIVO

- Sim. Temos vários níveis de governança definidos em contratos e que hoje atendem as nossas necessidades.
- O que impede esse ponto de ser mais proveitoso, é a diferença de *time* entre as duas instituições.

RESPOSTAS - INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

1° EXECUTIVO

- 100% não. O varejista acha que a parceria o permitirá a opinar em crédito, o que não é verdade.
- O tempo de maturação de uma operação dessa leva tempo e, via de regra, o varejista perde a paciência por ter que esperar tanto tempo.

2° EXECUTIVO

- Não atende. As operações são muito dinâmicas e as alterações de estruturas são constantes. A cada mudança de interlocutor, muda a governança.
- Além disso, geralmente os contratos são antigos e não acompanham essas mudanças do tempo. Deveria haver uma atualização, pelo menos, anual desses contratos.
- Ainda não vi nenhum contrato que atenda plenamente a governança.

3° EXECUTIVO

- O contrato é importante pois foram tomadas decisões racionais na negociação da parceria. Mas a governança do contrato é o menor dos problemas.
- A grande questão está na governança do dia a dia e como resolver os problemas que surgem.

4° EXECUTIVO

- Acredito que não. Esse é um ponto que precisa ser revisto continuamente pois é difícil você prever no início da parceria o que vai se bom para ela sem ter o aprendizado do dia a dia.

5° EXECUTIVO

- Acredito que não. Dizer que os dois sócios estão satisfeitos eu acho que não é verdade. E isso é muito resultado do não alinhamento inicial dos objetivos.
- Por outro lado, penso que estas parcerias entraram num nível adequado com a alocação de profissionais dos dois lados na operação.

6º EXECUTIVO

- Atende. A nossa relação até hoje é bem resolvida.
- Quando há divergência os sócios tratam bem esse assunto.

7º EXECUTIVO

- Se perguntar para os sócios eles vão dizer que não.
- Não acredito que seja um fato de ter mais eventos. O que deveria haver seriam eventos anteriores. Os sócios deveriam conversar mais.
- Não falta formalismo. Falta diálogo. Falta alinhamento de interesses e de construção do futuro.

8º EXECUTIVO

- Não consegue pois é muito difícil antecipar os acontecimentos e os contextos mudam com o tempo.
- O que pode fazer a diferença é o conhecimento prévio que se tenha do sócio para construir algo que realmente faça sentido para ambos.

9º EXECUTIVO

- Acredito que sim. Ambos para assinar a parceria estão vendo algum benefício, que com certeza estão descritos em contrato e a forma de execução e governança também deve ser estabelecida.

10º EXECUTIVO

- O contrato é uma foto, com base no momento da negociação. Naquele momento, os sócios cedem em pontos que vão fazer a diferença no futuro.
- Depois de algum tempo, os interesses mudam em relação ao que foi definido em contrato por uma outra pessoa.
- Os contratos são feitos em cima do que as pessoas acreditam e não em cima dos as operações precisam.
- O que faz a parceria funcionar é a relação fora do contrato. Chamar o contrato a todo momento, vira uma guerra.

11º EXECUTIVO

- Não atende. A maior dificuldade quando se faz o acordo, é que o varejista olha apenas os recursos financeiros que receberá antecipadamente e a instituição financeira pensa apenas no público adicional que ele terá acesso.
- Mas a maneira como essa parceria vai ter sucesso se olha muito pouco no contrato. O principal ponto aqui é que os interesses e a forma de ação estejam todos congregados no contrato, para que não haja discussão e desgaste no dia a dia.
- Outra questão é ter metas cruzadas e alinhamento de conceitos. Profissionais do varejo precisam ter meta de perdas de crédito e os profissionais da instituição financeira precisam ter metas de vendas. Dessa forma, eles vão trabalhar em conjunto para buscarem alternativas de venderem mais, atraindo

um público com melhor perfil de crédito para a parceria.

- E tudo isso preciso estar escrito na governança para evitar os conflitos.

12º EXECUTIVO

- No contrato deve estar claro o papel de cada sócio e ganhos e perdas por isso.

- A dificuldade na parceria em que atuo é que durante esses dez anos tivemos momentos diferentes e conflitantes entre os sócios. Porém, temos uma governança clara e que atende os anseios sim.

9ª Pergunta:

Quais são as vantagens e desvantagens do cartão da parceria poder ser usado tanto dentro quanto fora do varejista?

RESPOSTAS - VAREJO

1º EXECUTIVO

- Na utilização dentro, o varejo só enxerga vantagens, já que o cliente se fideliza ao varejo e não à instituição financeira. Além disso, há uma redução dos custos em função das taxas menores.

- Na utilização fora, o varejo sempre tem um certo desconforto, já que o cliente acaba utilizando o cartão para comprar na concorrência e nem sempre a instituição financeira consegue trazer as informações gerenciais no prazo e velocidade esperados para tomada de decisão.

2º EXECUTIVO

- Dar utilidade para o instrumento e aumentar seu relacionamento com o cliente.

- Conhecer bem o cliente, seus hábitos de consumo, etc, mas não vejo ninguém usar isso de forma adequada e extrair valor dessas informações.

3º EXECUTIVO

- Essa é uma questão que a prática resolveu. Ninguém quer um cartão para usar num lugar só.

- O conceito do cartão *Private label* pode atender uma série de questões, mas não atendo ao principal requisito que é ter o cartão na carteira do cliente.

- Hoje há justamente uma inversão nesse cenário. No nosso caso, 70% do uso ocorre fora e somente 30% acontece aqui dentro.

4º EXECUTIVO

- É necessário permitir que o cliente use fora. Restringir o uso do cartão pode fazê-lo perder atratividade, dado que existem vários emissores hoje de cartão de crédito.

5º EXECUTIVO

- No passado, existia uma preocupação maior do varejo que era o cliente utilizar o limite fora e não ter limite disponível para usar dentro.

- Com o passar do tempo, essa visão mudou. No caso do Magazine Luiza, onde o cliente compra apenas duas vezes por ano, é uma vantagem ele usar fora para manter o cartão ativo.
- O risco é ele compra na concorrência e não comprar no varejista emissor do cartão. Mas isso precisa ser um aprendizado para entender os motivos que o levaram a comprar na concorrência para podermos agir aqui dentro.

6º EXECUTIVO

- Você tem que fidelizar o seu cliente pela qualidade do serviço prestado e não por restrições de uso do produto e serviço financeiro.
- Além disso, não conseguimos mais restringir o uso pois o crédito está mais restritivo, existem mais *players* oferecendo. Se o cliente não consegue o cartão aqui, ele vai tentar em outro lugar.

RESPOSTAS - INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

1º EXECUTIVO

- Se for um acordo onde as partes dividem o resultado, não faz sentido restringir o uso fora. O importante é o cartão sair do varejista ativado. Depois não tem importância em usar fora.
- O cliente percebe a vantagem da ampla aceitação e dos programas de recompensas. Isso é um atrativo para ele querer ter o produto.
- Se o varejista depende da instituição financeira porque não tem caixa, reservar um limite para usar dentro ajuda muito o varejista no aumento da venda.

2º EXECUTIVO

- Sob ponto de vista do varejo, existe uma vantagem clara dele ser usado somente dentro: ele preserva o limite do cliente para gastar só com ele.
- Por outro lado, usar somente dentro vai diminuir frequência de uso e *spending*, o que não é bom para uma operação de cartão de crédito.
- Usar o cartão dentro e fora dá mais amplitude ao meio de pagamento e é mais fácil o cliente ver valor neste produto. Mas isso pode gerar um problema para o varejista, pois o seu cliente pode ir comprar na concorrência.

3º EXECUTIVO

- A menos que haja uma proposta de valor relevante, há pouco benefício para o cliente ter um cartão de crédito da parceria.
- Além disso, o cliente que vai usar é aquele que não tem alternativa de crédito no mercado e, por conseguinte, é um cliente de mais alto risco.
- Outra questão aqui é que um cartão de crédito tem vários custos agregados, como o custo de bandeira. Cada operação vai ter um perfil. É uma questão de fazer conta, mas é muito difícil ela fechar.

4º EXECUTIVO

- Sou favorável a utilização tanto dentro, quanto fora. Não podemos vender um produto e limitar a sua utilização somente dentro do varejista.
- O ganho com outras tarifas que essa utilização fora proporcionará é muito importante para a parceria. Além disso, com uma fatura maior outros produtos financeiros poderão ser oferecidos aos clientes.
- Permitir o uso fora pode trazer informações relevantes para entender o motivo do cliente estar comprando na concorrência e não no seu estabelecimento.

5º EXECUTIVO

- Usar dentro é ter oferta diferenciada, parcelamento maior, etc, pode alavancar muito a venda do varejista.
- Do lado de fora do varejista, vai depender muito da capacidade de fidelizar esse cliente.
- Eu acredito que a venda fora, apesar de importante, gera menos resultado para o varejista do que a venda dentro. Dentro agrega mais valor para o varejo.

6º EXECUTIVO

- Não vejo desvantagens. Isso é uma questão de estratégia.
- Nós focamos no nosso direito de vencer, que é o uso dentro.
- O cartão do parceiro é visto com bons olhos pelo varejo e representa cerca de 30% das vendas dele.

7º EXECUTIVO

- *Private label* morreu e não faz mais sentido. Talvez em alimentos ainda faça sentido.
- Poder usar fora é importante por causa de receita e também para entender o comportamento do cliente fora do nosso ambiente. Dessa forma, podemos melhorar a nossa proposta de valor para ele.

8º EXECUTIVO

- Dentro tem o custo de transação mais baixo para o varejista.
- Dado que o resultado será dividido, fica mais barato o custo de aquisição do cliente.
- Tem um terceiro ponto que é avaliar se isso é uma barreira de saída desse cliente para a concorrência do varejo. Mas isso é muito difícil avaliar, apesar de ser um valor muito importante para o varejista.

9º EXECUTIVO

- O uso fora permite uma maior frequência de uso. Permite que o cartão se torne o primeiro da carteira do cliente e isso traz incremento de faturamento, receita e resultado.
- A desvantagem é que se a administração do limite não for gerenciável de alguma forma, pode não sobrar limite para o uso dentro.
- Independente da questão do limite, para o parceiro já é uma vantagem o cliente carregar a sua marca

na carteira.

10º EXECUTIVO

- Para a instituição financeira não faz sentido se não for assim. Essa é a única forma de tornar esse cartão o principal cartão do cliente.
- No modelo de negócio que estamos não vejo nenhuma desvantagem em usar fora. E para a instituição financeira o resultado do uso fora é maior do que o uso dentro.

11º EXECUTIVO

- Só vejo vantagem de ser usado fora. O conceito só de *private label* já não funciona mais.
- Quando se limita o uso na concorrência, o volume de financiamento diminui muito.
- Outro ponto importante é você ter conhecimento do motivo pelo qual o seu cliente está indo na sua concorrência. Isso pode servir como um instrumento importante de informações para o varejista agir e trazer esse cliente de volta.

12º EXECUTIVO

- A vantagem do cartão da parceria ser utilizado fora é que alavanca o percentual de ativação, já que o cliente pode utilizar em qualquer compra e como seu principal cartão.
- A desvantagem é que algumas vezes o cliente pode comprar na concorrência, isso ocorre principalmente quando a proposta de valor do cartão é fraca ou tem oportunidade de melhoria.

10ª Pergunta:

O processo de alocação de custos na parceria pelos sócios é equilibrado e transparente?

RESPOSTAS - VAREJO

1º EXECUTIVO

- Não acredito.

2º EXECUTIVO

- Nunca vi processo de rateio de custos de forma transparente. Alocação não tem problema: é quantidade X custo.
- Ter dois sócios discutindo quem paga o que não agrega nada de valor ao cliente. É uma perda de tempo.
- O que resolver é preço. Quanto custa cada evento. Isso precisa ser combinado antes e elimina qualquer discussão.

3º EXECUTIVO

- Ele é relativamente transparente.
- Do lado do varejista é totalmente marginal e se tivesse um tratamento mais marginal e variável por

parte da instituição financeira, ajudaria muito.

- O custo fixo da instituição financeira alocada na parceria gera sempre um mal estar.
- O modelo ideal, ao invés de fazer alocações, seria o de ter custos determinados. Cobra por cartão, por transações, por atendimento, etc.

4º EXECUTIVO

- É absolutamente equilibrado. Na renovação do contrato, dissecamos todos os custos alocados e contratamos uma auditoria para checar a veracidade das informações. Não temos mais problemas em relação a isso.

5º EXECUTIVO

- Dentro da parceria que existe, ele é transparente, claro e está equilibrado. Mas para atingir esse nível demanda tempo e maturação da operação.
- Por outro lado, se não houver essa transparência e essa clareza, teremos muito atrito.

6º EXECUTIVO

- Os custos nunca são transparentes de ambos os lados.
- Sempre há a desconfiança do sócio de que um está embutindo um custo para o outro.

RESPOSTAS - INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

1º EXECUTIVO

- As experiências que temos são claras e transparentes, pois todos os eventos são definidos previamente.
- Estabelecemos custos por eventos, o que é perfeitamente auditável.
- Se conseguir separar no acordo todos os eventos da parceria, assim como a equipe dedicada a ela, isso minimiza muito o problema.
- Outro ponto importante e de divergência é quando se paga um prêmio ao varejista, na entrada da parceria, para ter exclusividade na oferta dos produtos e serviços financeiros. O varejista entende que está sendo pago um pedágio e a instituição financeira entende que aquele recurso precisa ser remunerado. A amortização desse prêmio precisa estar dentro do resultado da parceria e isso sempre gera alguma divergência.

2º EXECUTIVO

- Talvez esse seja um dos pontos de maior atrito entre os sócios pois o processo de alocação de custos não é tão claro.
- Há uma dificuldade do banco em abrir todos os custos, pela própria natureza da sua operação.
- Deveria haver um meio de se definir isso no contrato e melhorar a governança do processo.

3º EXECUTIVO

- O processo que conheci não era equilibrado e transparente. Não sei se em todos os casos são assim.
- Mesmo que os sócios queiram, o processo é tão grande e tão complexo que dificilmente eles conseguirão torná-lo transparente e equilibrado.

4º EXECUTIVO

- Essa alocação é um outro problema que o contrato não consegue prever antes da parceria funcionar.
- As alocações são sempre altas. A parceria acaba pagando um custo alto dos sócios que nem sempre diz respeito ao que está sendo utilizado diretamente pela parceria.
- Esses custos devem ser revistos periodicamente, de forma transparente, pois eles podem inviabilizar a manutenção de uma parceria que é totalmente viável.

5º EXECUTIVO

- Isso novamente vai depender da maturidade dos sócios.
- O conceito principal da parceria é aportar experiências de cada um dos lados para obterem mais resultados desse processo. A partir do momento que se começa a alocar na parceria custos dos sócios, isso gera um desgaste desnecessário e foge um pouco do conceito inicial.

6º EXECUTIVO

- Sem dúvida é transparente, até porque somos monitorados pelo Banco Central.
- Também há um equilíbrio, pois os sócios sempre tiveram um bom diálogo nesse sentido.

7º EXECUTIVO

- Acredito que a parceria tem que ter custos mínimos e se apoiar na estrutura dos dois sócios.
- Eu penso que tem muito custo alocado na parceria que inibe saber se dá para sobreviver.
- A transparência da alocação melhorou muito mais ainda não é totalmente transparente. 1/4 dos custos da nossa financeira se referem às alocações dos sócios.

8º EXECUTIVO

- Nunca vi ser 100% transparente.
- O modelo ideal seria ter uma lista de alocações que seriam feitas para se dar clareza aos sócios e comparar com preços cobrados pelo mercado. Dessa forma, esses processos poderiam ser auditados e renegociados entre os sócios, de fosse o caso.

9º EXECUTIVO

- A alocação de custo deve ser discutida no contrato, antes do fechamento do acordo.
- A transparência deve acontecer a partir da prestação de contas e acompanhamento das linhas. Importante que os critérios de alocação sejam claros e bem definidos.

10º EXECUTIVO

- Essa é outra discussão eterna e de novo vai depender do modelo de negócio.
- Quando se fala no modelo de *profit share*, depende do momento. Num cenário ruim, o varejista fica pressionando por um resultado melhor.

11º EXECUTIVO

- Acredito que sim. Mas isso depende muito de como o varejo enxerga essa alocação.
- A franquia de uma instituição financeira grande tem um custo gigante e quando o varejo toma a decisão de se associar a uma grande instituição ele paga por essa franquia.
- E, dessa forma, a parceria vai ter um custo maior pois ela vai receber não só os custos diretos, mas também as alocações de custos indiretos pelo uso da franquia da instituição financeira.

12º EXECUTIVO

- Sim. E normalmente tem comitê de custos mensais para apresentação dessas alocações.

11ª Pergunta:

Quem deve assumir os custos dos benefícios oferecidos aos clientes: o varejo, concedendo descontos nos produtos ou a instituição financeira, com benefícios no cartão de crédito como programa de recompensas ou *cash back*?

RESPOSTAS - VAREJO**1º EXECUTIVO**

- O custo tem que ser dividido e controlado pelo comitê de Governança.
- De forma compartilhada, esse desconto poderia ser negociado com a própria indústria.

2º EXECUTIVO

- Aqui é caso a caso. É preciso ver o que ou quem ele está alavancando.
- Se o benefício é para o cartão, o negócio cartão tem que bancar isso pois o varejo não está ganhando nada com isso.
- Se é um benefício no cartão que alavanca venda do varejo, o varejo tem que bancar.

3º EXECUTIVO

- Aqui temos uma mistura das duas situações.
- Além de ser uma forma de pagamento, o uso do cartão de crédito dentro do varejista não só pode representar uma vantagem em crédito, como também um acelerador nos programas internos de relacionamento que o varejista possui.
- Os programas de incentivos são divididos em 3 frentes: parcelamentos, descontos e pontos. E cada vez mais iremos convergir para que este programa seja um só.

4º EXECUTIVO

- Depende. Se a promoção é eminentemente varejista, o custo deve ser do varejo.
- Se for feita uma promoção somente do cartão, a instituição financeira deve bancar.

5º EXECUTIVO

- Isso vai depender muito do modelo acordado para a parceria, mas acredito que a melhor forma é o compartilhamento dos custos entre os sócios.

6º EXECUTIVO

- São os dois. Mas deveria ser criado um grupo envolvendo o varejo, a instituição financeira e a indústria para montar um programa de ofertas. Os três deveriam ter interesse nesse processo pois todos são beneficiados.

RESPOSTAS - INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS**1º EXECUTIVO**

- A parceria deveria assumir o custo ou o emissor do cartão, num modelo de comissionamento.
- As parceiras são diretamente impactadas quando essa discussão não encontra uma solução concreta.

2º EXECUTIVO

- Poderiam ser os dois. Mas o varejo opera com a margem mercantil. O negócio dele já é conceder descontos na sua operação do dia a dia. Por que não já alocar parte destes descontos para a operação do cartão de crédito?
- Deveria ser claro qual o resultado do cartão nesta operação. Se isso gera mais resultado para o cartão, parte deste custo deveria ser pago por ele, mas isso é muito difícil de se apurar.
- Em resumo, os dois deveriam arcar com o custo na proporção dos resultados obtidos.

3º EXECUTIVO

- Depende do modelo de parceria. Se estivermos falando de uma "joint venture", os dois sócios possuem incentivos em fazer isso.
- Até o limite de rentabilidade da JV os dois sócios devem pagar pelos programas de forma igual, nas mesmas proporções. A partir dali, se o varejo possui uma margem mercantil maior, é justo que ele pague mais pois ele será o principal beneficiário desta captura de valor.

4º EXECUTIVO

- Esses custos devem ser absorvidos pela parceria. Alguém deve coordenar o processo para juntar as vantagens concedidas pelo varejista e pela instituição financeira, mas a parceria é quem deve assumir isso.
- Não faz sentido o varejo bancar sozinho o desconto do produto ou a instituição financeira arcar com o custo de um programa de recompensas. A maior beneficiária é a parceria e ela é quem deve assumir

isso.

5º EXECUTIVO

- Aqui eu acredito que os esforços deveriam ser iguais entre os sócios. Os dois devem bancar esse processo na mesma medida.
- O que precisa discutir é a forma como isso será feito.

6º EXECUTIVO

- O nosso modelo é todo financiado pela instituição financeira.
- O varejo proporciona todo o *marketing* da operação.
- No caso de parcelamentos diferenciados, o varejo paga o custo de *funding*, mas este é menor do que as operações existentes com outros cartões.

7º EXECUTIVO

- Os clientes querem coisas mais tangíveis. E isso tem que ser relacionado à parceria e não ao uso fora.
- Nós temos um exemplo que o cliente Ouro (melhores clientes do varejo) não paga a anuidade do cartão. Esse não é o melhor investimento que fazemos na operação pois deixamos muito dinheiro na mesa e uma parte destes clientes não o utiliza.
- Para simplificar, deveríamos entender quanto esse cliente retorna de resultado para a nossa operação para podermos conceder benefícios na mesma proporção do benefício auferido.

8º EXECUTIVO

- De novo tem que ter clareza do processo. É preciso avaliar para quem gerou valor.
- Se a promoção permitiu muita originação de cartão e pouca venda de produtos no varejo, a instituição financeira deveria pagar.
- Se a promoção agregou muita venda no varejo para clientes já portadores do cartão, o varejo deveria arcar com esses custos.
- Numa 3ª hipótese, o varejo conseguiu desencilhar um produto que estava em estoque. Nessa situação, a indústria também deveria ser chamada para contribuir com o custo.

9º EXECUTIVO

- Os custos devem caber no resultado do produto.
- Entendo que este deve ser compartilhado no resultado, ou combinado dependendo do tipo de ação.
- Programa de recompensas, por exemplo, é benefício do produto. As receitas do mesmo devem suprir este custo. Uma campanha pontual pode ser dividida ou arcada por um dos sócios, de acordo com os ganhos da mesma.

10º EXECUTIVO

- Deve ser uma divisão igual. Se um sócio não põe dinheiro nesse processo, isso gera conflito.

- Se o varejo não coloca dinheiro, a sua estrutura não vê valor na ação e pensa que pode gastar o que quiser.

11º EXECUTIVO

- Tem que ser uma gestão compartilhada e com os custos divididos.
 - Se o cliente não tiver benefícios deste cartão na parceira, ele perdeu a razão de existir.
 - Para o sucesso da parceria e do cartão de crédito da parceria, o varejo precisa entrar também com os descontos em produtos e não só a instituição financeira bancar algum programa de recompensas.
 - Um cliente com cartão de uma parceria que tem um bom programa de recompensas será muito mais fiel ao varejista.

12º EXECUTIVO

- Acredito que ambos. O investimento deve ser compartilhado, já que o ganho também é. Deve-se estabelecer uma lógica racional que pode ser revisitado.

12ª Pergunta:

Qual a melhor localização para instalação dos stands de atendimento aos clientes dentro das lojas físicas?

RESPOSTAS - VAREJO

1º EXECUTIVO

- No caso de eletrodomésticos, sempre próximo dos caixas e em local visível.

2º EXECUTIVO

- Não existir. Acabar.
 - A área de venda no varejo é caríssima. Esse processo precisa estar mais integrado ao processo de caixa do varejista.
 - Outra questão é que a equipe do varejo precisa vender esses produtos e serviços financeiros para se ganhar eficiência. Não faz sentido ter uma equipe de vendas do varejo e uma equipe de vendas de produtos e serviços financeiros.

3º EXECUTIVO

- Na entrada da loja junto à frente de caixas.
 - O atendimento físico na loja é um formato antigo e tradicional e está restrito aos grandes formatos de lojas. Vamos ter que pensar como evoluir esse modelo, pensando também nos diferentes formatos de loja. Existem lojas pequenas que não comportam uma estrutura física mas que podem e devem originar cartões e vender produtos financeiros.
 - A internet tende a ser o grande canal de originação remoto.

4º EXECUTIVO

- Estamos nos transformando numa empresa digital e multicanal.
- O cliente quer ser atendido rapidamente. Estamos trabalhando para não termos mais os estandes de atendimento dentro das nossas lojas.
- Nossos funcionários, mesmos o de apoio, estão se transformando em multifunção. Não faz mais sentido ter pessoas para atender assuntos específicos.

5º EXECUTIVO

- O modelo ideal hoje em dia é que o processo inicie e acabe no vendedor. Não se deve ter mais um ponto específico de atendimento, a não ser que seja algo mais específico para ser tratado. O vendedor deveria ter instrumentos para fazer todo o atendimento ao cliente.
- Porém, se houver a necessidade de ter um ponto específico de atendimento, ele não pode ser no meio da loja. Precisa ser um lugar mais reservado para não constranger o cliente em ser visto num ponto onde se busca crédito, pois existem alguns clientes que não lidam bem com esse tipo de situação.

6º EXECUTIVO

- Por contrato, temos que colocar o estande de atendimento em local de grande circulação de pessoas.
- E de fato o melhor local para ele ser instalado é na entrada da loja, apesar de gerar atrito com o varejo por ocupar um espaço nobre.

RESPOSTAS - INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS**1º EXECUTIVO**

- Para o pós venda, no SAC do varejista. Essas pessoas do SAC precisam ser capacitadas para esse atendimento.
- Com relação a venda, o melhor e mais eficiente é o vendedor do varejista fazer a venda de forma integrada. Não deve ter um ponto fixo de atendimento.
- Se houver a necessidade de um espaço fixo, parece que o melhor local é próximo aos caixas.

2º EXECUTIVO

- Na entrada da loja. É onde tem o maior fluxo de pessoas. É bom para o atendimento e para dar mais visibilidade aos produtos financeiros.
- Já fizemos vários testes em lojas diferentes. No fundo da loja dificilmente gera resultados.
- O varejo tem 3 tipos de produtos: notáveis, super notáveis e o fundo de sortimento. Produtos notáveis e os super notáveis são as grandes marcas em que o cliente vai ao mercado em busca deles. Em qualquer lugar que eles estejam, o cliente vai atrás dele. Já o fundo de sortimento, se não for colocado na frente da loja, não vende. A estratégia do varejo é que o cliente percorra todo o caminho, veja o fundo de sortimento e tome a decisão de compra-lo.

- Ninguém acorda dizendo que quer ir ao supermercado para pedir um cartão de crédito da parceria. Por isso é importante que ele esteja logo na entrada, bem visível, no mesmo conceito do fundo de sortimento.

3º EXECUTIVO

- O modelo bom mesmo não deveria ter estande de atendimento. O vendedor deveria ter algum equipamento para capturar as informações do cliente, verificar se ele é pré-aprovado a algum produto financeiro e fazer a oferta de forma assertiva, simples e digital.

- Mas isso depende também muito do modelo da parceria. Se for uma operação de venda de eletrodomésticos, faz sentido esse modelo do vendedor ter toda a infra necessária para este atendimento. Se for um supermercado, aí vai depender da proposta de valor que ele quer passar e isso precisa passar por uma discussão de onde o cliente vai ser atendido para otimizar o resultado dele.

4º EXECUTIVO

- Em primeiro lugar o atendimento precisa existir em pontos de venda rentáveis. Alocar um atendimento em um ponto de venda que não traz rentabilidade não faz sentido.

- No caso do Magazine Luiza sempre foi defendido que eles estejam próximos aos caixas pois existe uma oportunidade maior de se gerar outros negócios ali.

5º EXECUTIVO

- O modelo que nós vimos nascer nessas parcerias evoluiu durante o tempo, mas ainda precisa evoluir mais.

- A localização é o que menos importa. O que vale é como essa estrutura estará envolvida no processo de venda.

- A financeira oriunda da parceria não tem que ser vista com um braço da instituição financeira, e sim como um aliado do varejo para viabilizar suas vendas.

6º EXECUTIVO

- Sempre nas entradas da loja, uma vez que se trata do local com o maior fluxo de clientes.

- Essa é uma decisão consensada entre a instituição financeira e o varejo.

7º EXECUTIVO

- Primeiro, se formos para uma visão de eficiência, deveríamos retirar o atendimento físico de várias lojas. Mas esse atendimento é visto como muito importante pelo varejista.

- O local atual na nossa operação eu não considero ruim, que é ao lado dos caixas.

- O modelo que existe hoje deveria ser totalmente redesenhado e integrado ao ambiente e sistema da loja. Mas é difícil colocar investimento nesse processo.

8º EXECUTIVO

- Se essa discussão fosse feita há alguns anos, a referência seria o valor que o varejista dá para essa

operação, em função do local em que ele desejava instalá-lo: em área nobre de vendas ou no fundo da loja.

- Mas eu questiono a existência do estande de atendimento, pois o processo de venda deveria ser integrado ao processo do varejista.

- Mas o cliente deveria ser ouvido e responder aonde ele quer ser atendido, quando um atendimento mais específico for necessário.

9º EXECUTIVO

- Perto dos caixas. Esta já é uma zona de pagamento. Porém deve ser mais resguardada, para que a pessoa não fique em exposição, inclusive por segurança.

10º EXECUTIVO

- Na entrada da loja, ao lado da frente de caixas.

- Essa discussão da localização é eterna pois se trata de um espaço nobre dentro do ponto de venda.

11º EXECUTIVO

- Acho que indefere. Se o sucesso da oferta do cartão estiver vinculado ao local de atendimento dentro do ponto de venda, pode parar por aí.

- A proposta de valor do cartão tem que ser suficientemente grande para o cliente o procurar onde quer que ele esteja.

12º EXECUTIVO

- O ideal é que o vendedor do eletro já faça a venda do cartão, com a 1ª compra.

- No segmento de alimentos, como o uso é recorrente e às vezes o cliente não precisa ter o desconto naquela compra, pode apenas indicar seu interesse e depois formalizar.

13ª Pergunta:

**Quem deve ficar responsável pelas centrais de atendimento e cobrança dessa parceria:
instituição financeira ou varejista?**

RESPOSTAS - VAREJO

1º EXECUTIVO

- O varejo. No atual modelo que trabalhamos, o nosso produto acaba sendo mais um dos produtos vendidos pela instituição financeira e nem sempre conseguem dar atenção adequada ao nosso cliente.

2º EXECUTIVO

- Aqui é muito mais conhecimento do produto do que do cliente. Nesse caso, deve ficar com a instituição financeira mesmo.

- O importante é resolver o problema e se essa atividade for transferida para o varejo, pode-se perder eficiência na solução do problema.

3º EXECUTIVO

- O canal da loja é a loja.
 - O canal remoto deve ser especializado e feito por quem presta o melhor serviço.
 - A gestão desse canal, independente de quem for o responsável, deve ter em mente que esse momento tem que ser utilizado da melhor forma possível para não só resolver problemas, mas também para reter clientes.

4º EXECUTIVO

- Eu prefiro que todo atendimento seja feito pelo varejo.
 - Como as instituições financeiras possuem diversas parcerias, o atendimento é distante e não pessoal.

5º EXECUTIVO

- Isso vai depender do tipo de atendimento. Cada parceiro deve ser responsável pelo atendimento em que ele possua *expertise* em fazê-lo.

6º EXECUTIVO

- Tenho plena convicção de que é a instituição financeira. Além de não ser atribuição do varejo, ele não tem a qualificação adequada para executar essa atividade.

RESPOSTAS - INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

1º EXECUTIVO

- Pela instituição financeira, mas sem o mesmo grau de formalidade que a instituição financeira tem.
 - Precisamos explorar melhor os canais digitais para esse tipo de atendimento.

2º EXECUTIVO

- O modelo ideal é que a financeira, fruto desta parceria, fosse a responsável por isso. Dessa forma, seria possível agregar as *expertises* dos dois sócios nesse processo de atendimento.

3º EXECUTIVO

- Antes de se discutir quem deveria fazer, a questão principal é fazer direito. Antes que seja de alguém, que seja bom.
 - No fundo, isso também vai depender de como a marca do produto está sendo posicionada. Se ela tende a ser do varejo, o varejista deveria ser o responsável pois é ele quem o cliente reconhece. E este mesmo raciocínio deveria ser utilizado para a instituição financeira.
 - E isso é muito difícil arbitrar quando o produto possui as duas marcas. Então os sócios precisam chegar a um acordo.

4º EXECUTIVO

- Sempre a instituição financeira. Como ela possui a *expertise* dos produtos financeiros, ela é quem deve ser a responsável por este tipo de atendimento. E o varejo tem que ter a tranquilidade de que o cliente, que também é dele, receberá o melhor tratamento possível.

5º EXECUTIVO

- Aqui eu gosto muito do conceito de *customer experience* (experiência do consumidor).
- Quem vai executar isso é o que menos importa. O importante é usar o conhecimento do varejo em relação a esse cliente para ajudar nesse relacionamento.

6º EXECUTIVO

- É fato que o cliente é do varejista, mas a cobrança e o atendimento no que se referem aos produtos financeiros devem ser feitos pela instituição financeira.

7º EXECUTIVO

- Deveria ser o varejista. Ele tem mais condição de atender e entender o cliente.
- Mas em termos práticos, pela questão sistêmica, tem que ser a instituição financeira.

8º EXECUTIVO

- De novo depende do tipo de parceria e do tamanho relativo das instituições.
- O atendimento é estratégico mas precisa saber quanto está custando. Quem fizer melhor e mais barato, além de atender a necessidade do cliente, pode assumir essa atividade.

9º EXECUTIVO

- Instituição financeira, pois é a mesma que possui detalhe da operação e dos produtos para prestar um melhor serviço. A parte financeira é o *core business* da instituição financeira e não do varejo.

10º EXECUTIVO

- Tem que ser a instituição financeira, pois esse contato sempre será feito para resolver um problema relacionado ao produto financeiro, onde o varejista não está qualificado para tratar.

11º EXECUTIVO

- Acho difícil o varejista executar esse atendimento, pois existem pontos específicos a serem tratados em relação aos produtos e serviços financeiros.
- Por outro lado, pode ser que haja a necessidade do varejista dar um “toque” nesse atendimento para deixar o cliente um pouco mais vinculado a sua operação.

12º EXECUTIVO

- Pode ser algum desses dois.