

2

Referencial Teórico

2.1.

Marketing de Serviços

Segundo Boone & Kurtz (2001), a definição geral de serviços corresponde às tarefas intangíveis que satisfazem as necessidades dos consumidores. Para Kotler (2000), serviço é toda atividade ou benefício, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulte na posse de algum bem. A prestação de serviços pode ou não estar ligada ao produto físico. Atividades como depositar dinheiro em banco, cortar o cabelo, viajar de avião, consertar um carro, ou utilizar um cartão de crédito envolvem a compra de um serviço.

Falando especificamente deste trabalho, o serviço de utilização de cartões de crédito, seja como meio de pagamento ou de crédito, vem se tornando cada vez mais relevante, à medida que a moeda em papel vem sendo substituída pelo plástico. A utilização do plástico gera benefícios ao consumidor como aumento da segurança por não haver necessidade de andar com dinheiro nos bolsos pelas ruas, comodidade e praticidade. Em paralelo, também surgem problemas como questões de segurança do cartão ligado ao conceito de clonagem do produto e questões de atendimento ao cliente. Com isso, surgem novas oportunidades de mercado para desenvolver este serviço que serão observadas e analisadas mais a frente.

Os serviços tornaram-se cada vez mais relevantes, principalmente se for considerada sua representatividade econômica. Para ilustrar, em pesquisa realizada em junho de 1994 pelo *Department of Commerce, Bureau of Economic Analysis*, nos Estados Unidos os serviços representavam cerca de 71% dos empregos e 53,2% do Produto Interno Bruto (US\$ 3,52 trilhões). Vale ressaltar que, durante a década de 1970, o setor de serviços era responsável por cerca de 55% dos empregos e que a perspectiva é que este indicador chegue a 91% até

2005. Este rápido crescimento ocorre desde o fim da Segunda Guerra Mundial, quando vários países saíram da economia baseada em manufaturas para outra baseada em serviços. Como estímulo para esta transição deve-se considerar o surgimento da era da informação associada à invenção e desenvolvimento dos computadores e sistemas de telecomunicações. Mesmo com esta transição, a demanda por serviços continuou crescendo bastante em virtude de fatores como o envelhecimento da população, o aumento da expectativa de vida, o aumento do tempo para lazer, o aumento dos recursos per capita, a maior participação da mulher no mercado de trabalho, mudança de valores sociais e culturais, avanços tecnológicos, entre outros.

Ilustrando melhor o exposto acima, a demanda por serviços médicos retardou o envelhecimento e aumentou a expectativa de vida das pessoas. Em consequência disso, outros serviços relacionados à saúde como enfermeiras particulares e centros de emagrecimentos tiveram suas demandas acrescidas. Outro exemplo está relacionado ao aumento de recursos per capita, que associado ao aumento de tempo para lazer, pode ser direcionado para entretenimento como teatros, cinemas, restaurantes entre outras atividades.

2.1.1.

Características dos Serviços

Os serviços possuem características básicas como intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade (Kurtz & Clow, 1998 / Kotler, 2000).

A *intangibilidade* refere-se ao fato de os serviços não poderem ser vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados antes de serem comprados. Cabe aos prestadores de serviços tentar tornar tangível ao máximo o serviço prestado através de métodos como comunicação pessoal entre empregados e clientes, criação de forte imagem corporativa entre outros.

A *inseparabilidade* refere-se à diferença entre produtos físicos e serviços no tocante à produção, estocagem e consumo. Estes são primeiro vendidos e depois produzidos e consumidos ao mesmo tempo. Aqueles são fabricados, estocados e depois vendidos. Como o serviço é produzido e consumido num único momento, a qualidade do mesmo depende da habilidade do prestador e do seu

grau de interação com o cliente. O gerenciamento desta interação é fator crítico para empresas com alto grau de inseparabilidade. Uma forma de minimizar este problema é reduzir a dependência desta interação através da automação.

A *variabilidade* refere-se à qualidade do serviço, considerando que esta depende de quem os proporciona e, quando, onde e como são proporcionados. Por isso, é difícil oferecer uma padronização. Uma boa alternativa é a customização do serviço com controle através de pesquisas de opinião do consumidor. Porém esta é cara para as organizações que, em outros casos, prefere a industrialização através do uso de máquinas e procedimentos que aumentem a produtividade e a eficiência.

A *percebibilidade* refere-se à impossibilidade de estoques para venda ou uso futuro de serviços. Para reduzir este efeito, o prestador de serviço deve sinalizar ao cliente que se responsabilizará por qualquer demanda flutuante. Paralelo a isso, este prestador de serviço deve ajustar os fatores demanda, fornecimento e capacidade para minimizar prejuízos.

Kotler (2000) apresenta a figura seguinte que indica as características dos serviços:

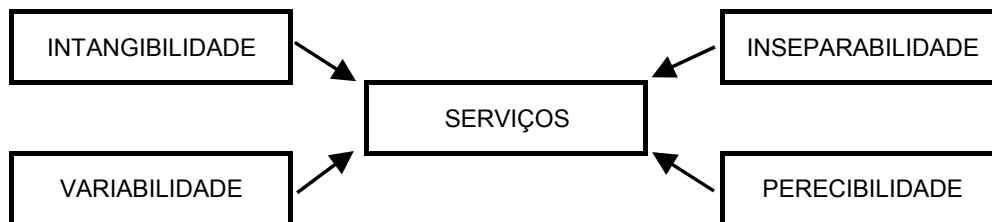


Figura 1 – Características dos Serviços (Fonte: KOTLER, PHILIP & ARMSTRONG, GARY, Princípios de Marketing, Prentice Hall, 2000).

2.1.2.

Classificação dos Serviços

Segundo Kurtz & Clow (1998) a classificação de serviços traz muitas vantagens, sendo altamente compreensível, principalmente para o grau de detalhamento apresentado. Também permite aos profissionais de marketing classificar e agrupar serviços com características comuns para desenvolver estratégias adequadas a estes grupos de serviços.

A seguir a tabela de classificação dos serviços:

Tipo de Classificação	Categoria	Opções
Natureza da Organização	Proposta (satisfaz necessidade de)	Indivíduos Negócios Ambos
	Estrutura	Rentável Não Rentável
	Tipo	Pública Privada
Natureza do Serviço	Grau de Envolvimento de Bens e Serviços	Serviço Combinado Serviço Puro
	Direcionamento do Serviço	Indivíduos Coisas
	Grau de Distância entre Cliente e Prestador	Alto Médio Baixo
Relacionamento com o Cliente	Tipo de Relacionamento	Formal Informal Ambos
	Grau de Participação	Cliente deve estar presente Cliente começa e termina o serviço Cliente tem que começar o serviço Cliente tem que terminar o serviço
Natureza da Demanda	Nível de Demanda	Demanda excede capacidade Demanda as vezes excede capacidade Demanda não excede capacidade
	Grau de Flutuação	Ampla Estreita Variável Sem Flutuação
Pacote de Serviço	Quantidade de Bens e Serviços	Um serviço Um serviço, um bem Um serviço, múltiplos bens Múltiplos serviços Múltiplos serviços, um bem Múltiplos serviços, múltiplos bens
	Unidades de Serviço	Definido por situação Definido por tempo Ambos
	Grau de Equipamentos	Alto Médio Baixo
	Grau de Customização	Alto Médio Baixo
	Grau de Durabilidade	Alto Médio Baixo
Método de Entrega	Disponibilidade do Serviço	Um local Múltiplos Locais
	Natureza da Entrega	Continua Discreta Ambas
	Alocação de Capacidade	Reserva Ordem de chegada Preferencial Reserva e ordem de chegada Reserva e preferencial Ordem de chegada e preferencial Reserva, Ordem de chegada e preferencial

Figura 2 – Sistema de Classificação de Serviços (Fonte: Adaptação de Myra Mabel Perez Rivera, "A Systematic Classification of Services to Gain Strategies in Services Marketing", Developments in Marketing Science, Vol. 27 (1994). Nashville. TN: Academy of Marketing Science, pp. 386-390. Academy of Marketing Science).

De acordo com a tabela acima podemos classificar o serviço de utilização do cartão de crédito como:

Quanto à natureza da organização, em relação à proposição, o cartão de crédito satisfaz as necessidades tanto de indivíduos quanto de negócios, apesar deste trabalho observar apenas indivíduos. O serviço é oferecido por instituições públicas e privadas buscando sempre rentabilidade para estas empresas.

Quanto à natureza do serviço, o cartão de crédito é um serviço prestado através da utilização de um produto, o plástico. É totalmente voltado para pessoas e, sempre que o serviço for utilizado, a administradora, apesar de não se fazer presente fisicamente no momento da prestação do serviço por qualquer estabelecimento, é contactada para participar da aprovação da utilização do plástico pelo cliente.

Quanto ao relacionamento com o cliente, o cartão de crédito é considerado formal, principalmente por ser um serviço baseado num contrato onde são definidos os direitos e deveres dos clientes e da administradora. A formalidade se apresenta também pela cobrança de taxas como anuidade, juros e proteção perda ou roubo (apesar desta ser opcional ao cliente) para o cliente poder utilizar o serviço. Em relação ao grau de participação, considerando que o serviço começa com a aquisição do cartão, o cliente inicia e termina o serviço. Na realidade, o cliente adquire o cartão, inicia cada processo de compra e encerra o serviço pelo pagamento da fatura, estando presente em todas as etapas do processo.

Quanto à natureza da demanda, normalmente a demanda não excede a capacidade principalmente pelo fato que o cartão é solicitado à administradora após o cliente optar pela compra do produto no ponto de venda, seja bancos, quiosques ou qualquer outro. Ao mesmo tempo, sempre que um novo plástico é solicitado, a administradora associada aos demais agentes do mercado tem plenas condições de fabricá-lo para servir ao cliente. Em relação ao grau de flutuação da demanda, o mesmo varia pouco, com exceção de períodos de campanhas específicas de vendas seja de produtos existentes ou novos.

Quanto ao pacote de serviços, em relação à quantidade de bens e serviços, são prestados múltiplos serviços e um produto. A administradora dispõe um produto ao mercado que é o plástico, via diversos canais como bancos, quiosques e *internet* por exemplo, e presta serviços ao cliente pela emissão do cartão, da fatura e atendimento e ao *acquirer* pela liberação da transação. Além disso, também são oferecidos aos clientes outros serviços agregados ao produto como seguros, assistências, saques em dinheiro, reservas, reposição de cartão, entre outros. Em relação à unidade do serviço, normalmente o cartão é definido pelo tempo com o cliente utilizando por um período indeterminado, podendo parar a qualquer momento. Porém, existem clientes que usam o serviço apenas para situações específicas como compra de passagens aéreas ou livros pela *internet*.

Em relação aos equipamentos, é difícil definir o grau de utilização como alto, médio ou baixo porque estes níveis podem ser quantificados de forma diferente pelas pessoas, ou seja, o que é alto para uns pode ser baixo para outros. Em relação ao serviço de cartões, é necessário um POS (*Point of Sale*) que é um equipamento pelo qual os estabelecimentos solicitam a autorização da transação, registram a mesma e ainda podem identificar cartões com problemas como perda, roubo ou extravio. Há ainda a necessidade de uma rede de telecomunicações com linhas privadas para os estabelecimentos por onde trafegam em ida e volta as transações provenientes do POS. Existem ainda as maquinetas que são equipamentos manuais para utilização do cartão em caso de problemas com os POS. Em relação a customização, existem cartões com diferentes serviços que podem ser oferecidos de acordo com a política de escoragem da empresa para cada cliente. Em relação à durabilidade, assim que adquirido o cartão pode ser utilizado eternamente, apenas com a substituição do plástico ao término da validade ou por necessidade do cliente em caso de perda, roubo, dano ou extravio do produto.

Em relação ao método de entrega, o serviço é oferecido por diversas administradoras e vendido por diversos canais distintos. A administradora presta o mesmo tipo de serviço a todos os clientes, possuindo equipe única para atendimento. Apesar disso, o consumo é individual no tocante a emissão de cartão, fatura e central de atendimento. Em relação à alocação de capacidade, o cartão possui um tempo padrão para ser entregue aos consumidores a partir da data da solicitação de compra (reserva do produto).

2.2.

Desenvolvimento de Produtos

Entre as preocupações de desenvolver e inserir produtos e serviços no mercado, uma das principais é a satisfação das necessidades e desejos dos consumidores. Para minimizar o risco de insucesso de introdução destes produtos e serviços, as empresas têm que investir recursos e tempo no processo de desenvolvimento dos mesmos.

Segundo Urban e Hauser (1993), novos produtos são cruciais para obtenção de sucesso e aumento de lucros nas organizações. Alguns estudos realizados por empresas como a *Booz, Allen and Hamilton, Inc.* (1982), *Conference Board* (1986) e pesquisadores do *Marketing Science Research* (1990) levaram a conclusões que cerca de 25% a 35% da receita corrente das empresas eram baseadas em novos produtos, lançados no mercado em média nos últimos cinco anos. Os autores dizem ainda que as empresas que não desenvolvem novos produtos podem sofrer um processo de declínio de vendas e lucros ao longo do tempo, principalmente pelo aumento da competitividade, mudança dos mercados e tecnologias ou inovações de outras empresas atuantes no mercado. Vale ressaltar ainda que desenvolver produtos também representa risco para as empresas no tocante a tempo de realização de projetos insatisfatórios, talentos desperdiçados nestes projetos e custos relacionados aos investimentos em projetos que não obtiveram sucesso.

Ainda segundo Urban e Hauser (1993), o desenvolvimento de novos produtos pode ser motivado diretamente por diversos fatores entre os quais estão a busca por melhor resultado financeiro, o crescimento de vendas e mercado, a alta competitividade entre as empresas, o ciclo de vida do produto, o rápido avanço tecnológico, a globalização tanto pela possibilidade de entrar em novos mercados como pela necessidade de defesa dos mercados existentes, a regulação que pode alterar produtos por si só, a busca por redução de custos dos materiais, a inovação, as mudanças demográficas e de estilo de vida, as necessidades dos consumidores, a iniciativa de fornecedores e alianças estratégicas para melhor servir ao mercado.

Relacionando o desenvolvimento de produtos com a estratégia corporativa adotada pelas empresas, vale ressaltar que a estratégia de desenvolvimento de produtos faz parte da estratégia corporativa das empresas, podendo ser reativa ou

proativa de acordo com a situação específica. As estratégias reativas correspondem à defesa de produtos existentes, imitação rápida de novos produtos, cópia dos produtos lançados com alguns benefícios adicionais e respostas às necessidades e mudanças de hábitos dos consumidores. As estratégias proativas correspondem a esforços em pesquisa e desenvolvimento para desenvolvimento técnico de produtos superiores, identificação de necessidades e desejos dos consumidores com conseqüente satisfação dos mesmos, capacidade de gerar idéias empreendedoras, fusão ou aquisição de empresas de modo a unir habilidades em prol da satisfação dos consumidores e possíveis alianças estratégicas.

Para Urban e Hauser (1993), o processo de desenvolvimento de produtos e serviços pode ser dividido em cinco fases: identificação de oportunidades, *design* do produto, testagem de alternativas, introdução do produto e gerenciamento do ciclo de vida do produto. Entre uma fase e outra os gestores tomam a decisão de continuidade ou não do projeto do produto.

A primeira fase consiste na definição dos melhores mercados para penetração de novos produtos e geração de idéias, por parte de gerentes e funcionários, gerando novas oportunidades que servirão de base para penetração nestes mercados.

A segunda fase consiste na concepção do *design* do produto. Neste momento, ocorre a transformação das idéias geradas na fase anterior em características físicas e psicológicas que serão atribuídas aos produtos. Para isso, é necessária a identificação de necessidades e desejos dos consumidores, o possível posicionamento do produto, o segmento de mercado que o produto pretende atender e o *trade-off* entre a relação custo/benefício do desenvolvimento e as características do produto elaborado. Ainda nesta fase, são realizadas as primeiras previsões de vendas dos produtos.

A terceira fase consiste na testagem de alternativas onde são testados os produtos à propaganda e a estratégia de introdução. Podem ser realizados pré-testes em indústrias que permitam a fabricação dos produtos sem que incorram em altos custos para isso. Os gestores devem analisar se a estratégia de marketing da empresa é coerente com os objetivos no tocante a participação de mercado, aceitação do produto e lucro. Esta análise aumenta a chance de sucesso do lançamento do produto e minimiza riscos de investimento no projeto.

A quarta fase consiste na introdução do produto no mercado considerando implementação da estratégia de marketing, envolvendo decisões estratégicas e táticas relacionadas à produção, preços, propaganda e distribuição do produto. Nesta fase, deve haver um monitoramento do produto para confrontação de seu desempenho com o plano de marketing estabelecido.

Por fim, a quinta e última fase consiste no gerenciamento do ciclo de vida do produto com o objetivo de aliar crescimento e lucratividade do produto ao longo de sua vida, assegurando o sucesso do projeto. Além de gerenciar o ciclo de vida, a empresa monitora o produto para identificar o momento em que o mesmo entra no estágio de declínio. Neste momento, deve ser tomada a decisão de recolher o produto do mercado, revitalizá-lo ou repor o mesmo em pequenos mercados.

Ainda segundo os autores, é importante ressaltar que nem sempre as empresas obedecem às práticas do modelo de desenvolvimento de produtos. O simples fato de cometer alguns desvios em relação à disciplina do processo pode gerar incontáveis prejuízos.

Uma forma de violação está ligada à geração de novas idéias, já que muitas empresas operam de forma espontânea e indisciplinada, sem realizar pesquisas ou realmente gerar novas idéias. Além disso, idéias são implementadas sem testes e nem sempre estão alinhadas à estratégia de marketing da empresa.

Outra falha importante refere-se a empresas muito fortes em tecnologia, pesquisa e desenvolvimento. Em muitos casos, esta área cria um produto brilhante, mas sem estar alinhado com as necessidades e desejos dos consumidores.

Outro exemplo está ligado à pressão por resultados, o que faz com que a empresa lance pequenas linhas de produtos no mercado, sem esperar os produtos finais gerados ao longo do processo de desenvolvimento.

A seguir o modelo apresentado por Urban e Hauser (1993):

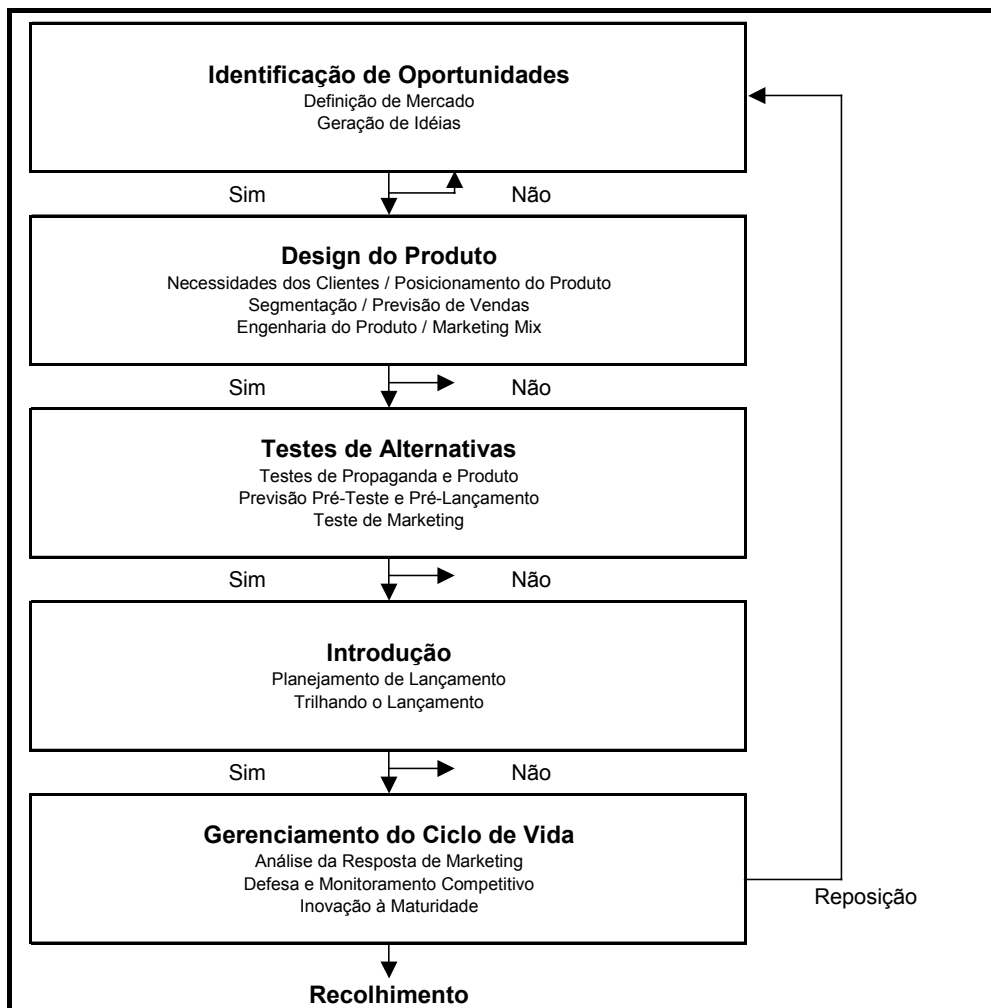


Figura 3 – Processo de Desenvolvimento de Produtos ou Serviços (Fonte: URBAN, G.L. & HAUSER, J.R. Design and Marketing of New Products. New Jersey: Prentice Hall, 1993).

Para Lilien e Rangaswamy (1998), a responsabilidade dos gestores no processo de desenvolvimento de produtos e serviços é fundamental por este componente ser considerado o mais importante no marketing *mix*. Eles enfatizam que os novos produtos devem ser lançados no momento adequado e oferecer valor aos consumidores de modo a causar impressão positiva nos mesmos, reforçando a posição estratégica da empresa no mercado. Caso contrário, a empresa pode perder competitividade ao longo do tempo.

Os autores afirmam ainda que, para garantir esta competitividade, bem como a eficácia do lançamento, atualmente, as empresas adotam cada vez mais novas abordagens e técnicas para medição do ciclo de vida dos produtos que,

principalmente com o auxílio de modelos computacionais, facilitam a tomada de decisão nos diferentes estágios do processo de desenvolvimento dos produtos.

Existem diversos modelos de sucesso em lançamento de novos produtos. Entre os principais, pode-se citar o *NewProd*, o *Bundopt* e a *Análise Conjunta*.

O *NewProd* relaciona riscos e oportunidades do lançamento de produtos e determina os recursos necessários para maximizar as chances de sucesso do lançamento. Neste modelo, as variáveis utilizadas pela empresa são comparadas a um banco de dados interno que possui variáveis de diversos produtos e serviços. O resultado gerado é o posicionamento do produto simulado em relação aos valores dos fatores dos produtos do banco de dados.

Cooper (1986, 1992) define o *NewProd* como uma ferramenta de projeção, avaliação e diagnóstico que considera apenas características qualitativas no projeto. O modelo auxilia os gestores na definição do plano de ação para desenvolvimento do projeto, considerando aspectos como forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Além disso, o modelo é totalmente baseado em experiências de produtos lançados, já que Cooper (1986, 1992) tomou como base cento e noventa e cinco projetos de lançamento de produtos, utilizando oitenta variáveis independentes e nove fatores ortogonais para estudar o determinante de sucesso destes lançamentos. Em 1992, o autor tornou o modelo mais parcimonioso, reduzindo o número de variáveis para trinta. Vale ressaltar que estas variáveis e fatores descrevem a natureza do mercado (tamanho, crescimento, competitividade), sinergia e familiaridade do projeto, vantagens diferenciais (superioridade do produto, preço, qualidade), qualidade de execução das atividades (projeção inicial, estudos de mercado) entre outras características como inovação e complexidade do produto.

A utilização ocorre pelo preenchimento de um questionário específico por parte dos avaliadores que normalmente fazem parte do time responsável pelo desenvolvimento do projeto. Vale ressaltar que a escolha dos avaliadores é facultativa, podendo envolver pessoas que possuam entendimento sobre o projeto, mesmo que não façam parte da equipe. Com base nas respostas, o *software* é carregado e gera os primeiros resultados. Uma nova reunião é realizada para avaliar as diferenças identificadas pelo *software*, principalmente pela possibilidade de diferente entendimento entre aqueles que responderam as perguntas. Terminada a discussão para compartilhamento de informações entre os

avaliadores, estes respondem novamente o questionário de modo que o *NewProd* gera novos e, desta vez, mais consistentes resultados. O resultado apresentado envolve um perfil do projeto, forças, fraquezas e probabilidade de sucesso, com base na comparação com as trinta variáveis e os nove fatores ortogonais que fazem parte do banco de dados interno do *software*. De posse destes dados, os gestores decidirão o que fazer com o projeto. A relevância do projeto está no fato de transformar opiniões distintas em balizadores para desenvolver novos produtos, além do fato de permitir discussões entre gestores de modo a facilitar o processo de aprendizado sobre o projeto. A grande limitação é que nem sempre o produto que foi gerado no passado possui utilidade para prever o futuro, considerando que as necessidades e desejos dos consumidores, assim como fatores ambientais sofrem alterações ao longo do tempo.

Outra abordagem para lançamento de produtos é o modelo conhecido como *Bundopt*. Este modelo foi proposto por Green e Kim em 1991. Por meio da coleta de dados de consumidores potenciais, o modelo determina a combinação das características de produtos que devem ser utilizadas no lançamento destes. Como os consumidores possuem gostos diferentes, o responsável pelo lançamento deverá selecionar a combinação de características que maximize a quantidade de possíveis consumidores para o produto. Este modelo pode ser utilizado para segmentação de mercados, de modo que diversos grupos podem ser criados e selecionados com base em diferentes combinações de características dos produtos.

Segundo Green e Kim (1991), diversos atributos são apresentados para consumidores potenciais. Estes consumidores determinam por meio de valores escalares a importância de cada atributo de acordo com suas necessidades e desejos. Antes da aplicação do *Bundopt*, estes dados são trabalhados de modo que sejam transformados para o processamento no modelo. Após esta etapa, o *Bundopt* apresenta as melhores cestas de atributos consideradas pelos consumidores. É importante salientar que cada cesta representa uma faixa de consumidores e que o modelo tem como objetivo apresentar várias cestas para satisfazer o máximo de consumidores possíveis e maximizar o resultado da empresa. Os autores enfatizam que o método deve ser utilizado principalmente para determinar a vulnerabilidade de marcas; apresentar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças ligadas ao *design* do produto, segmentar mercados, principalmente se o modelo receber dados demográficos; lançar extensão de

linhas de produtos e descobrir novas cestas de produtos de acordo com os benefícios oferecidos aos consumidores. Apesar disso, consideram que o *Bundopt* não é um substituto de métodos mais sofisticados como a *Análise Conjunta*, alternativa que será vista a seguir.

Outra opção para elaboração de produtos reside na possibilidade de representá-los por cestas de atributos, com diferentes níveis de classificação. Isto é possível porque os consumidores podem realizar compensações entre os atributos para efetuar a compra. A *Análise Conjunta* é uma técnica que permite a análise destas compensações. Este modelo tem como principal objetivo determinar a melhor combinação de atributos para os consumidores, de modo a oferecer exatamente o que o consumidor acredita ser suas principais necessidades e desejos. Com isso, o desempenho será maximizado. Vale ressaltar ainda que, assim como o *Bundopt*, a *Análise Conjunta* também pode ser utilizada para segmentar mercados. Em suma, a *Análise Conjunta* permite mensurar preferências dos consumidores por produtos decompostos em atributos, por meio de suas reações às alternativas apresentadas como conjuntos de atributos. Além disso, possui caráter decompositivo pelo fato do cálculo para se chegar às funções de utilidade ser efetuado com base em avaliações de cada combinação de atributos e níveis.

Para Wittink & Cattin (1989), esta técnica pode ser utilizada para identificação de *design* de produtos, análise competitiva, segmentação de mercado e posicionamento do produto. Anderson et al (1993) sugerem a utilização do método para previsão de demanda, posicionamento do produto e tomada de decisão de novos investimentos. É importante salientar que os autores destacam que oitenta e cinco por cento das empresas cadastradas em suas pesquisas obtiveram sucesso na adoção do método em relação à avaliação dos consumidores para produtos testados.

Para Lilien e Rangaswamy (1998), os principais fatores que devem ser observados para melhor aplicação da *Análise Conjunta* são:

- Na configuração do produto, as compensações devem ser realizadas entre os vários atributos a serem oferecidos aos consumidores;
- O produto deve ser passível de decomposição em atributos que tenham significado para os gestores e consumidores;

- Os produtos devem ser descritos por seus atributos, assim como novos produtos devem poder ser descritos pela combinação dos níveis propostos nos atributos;
- Os produtos podem ser descritos de forma gráfica e verbal.

Os autores destacam ainda que o método é realizado com base em pesquisas de preferência dos consumidores por cestas de produtos previamente oferecidas aos consumidores potenciais para avaliação. Estas cestas devem ser selecionadas de forma bastante cuidadosa para evitar que uma possa sobressair em relação às demais.

A forma de coleta de dados consiste na classificação das possíveis cestas oferecidas em ordem de preferência pelos consumidores. Com isso, estes são induzidos a realizar compensações (“*trade-offs*”) entre os atributos de cada combinação, já que uma determinada cesta poderá conter um atributo avaliado de forma positiva pelo consumidor em detrimento de outro avaliado de forma negativa na mesma cesta.

Para analisar os dados, as preferências dos consumidores para os níveis de atributos são decompostas de modo que são calculados valores individuais de utilidade. Pelo somatório destas utilidades, são obtidas as funções de utilidade global dos níveis, assim como as importâncias relativas de cada atributo. Estas funções permitem que as preferências dos consumidores sejam estimadas para todos os produtos que derivem das combinações de níveis e atributos propostas, inclusive aqueles não avaliados diretamente. Com isso, os gestores conseguem uma avaliação ampla das necessidades e desejos dos consumidores para realizar o lançamento adequado e definir a classe que receberá o produto.

Como já foi dito, a *Análise Conjunta* é bastante útil para desenvolver produtos e segmentar mercados, mas o método vem sendo utilizada também para decisões estratégicas de planejamento (Wittink & Cattin, 1989).

O procedimento para utilização do método é realizado em três fases: elaboração do estudo (*design* do produto), coleta de dados e avaliação das alternativas de produto.

2.2.1.

Elaboração do Estudo (Design do Produto)

Nesta fase, ocorre a seleção dos atributos e definição dos níveis do produto. Um atributo de um produto ou serviço corresponde às características que possibilitam a identificação e conhecimento deste produto ou serviço. Os níveis representam as possibilidades dentro dos atributos. A seleção pode ocorrer por três formas básicas: grupo de foco com os consumidores, entrevistas em profundidade com especialistas de mercado e equipes de desenvolvimento de produtos ou consulta a fontes secundárias. Vale ressaltar que as formas de seleção não são excludentes, de forma que o responsável pela seleção de atributos e níveis pode realizar mais de uma técnica para o sucesso do projeto. Neste trabalho, foram realizadas entrevistas em profundidade com especialistas do mercado de cartões de crédito e grupo de foco com potenciais consumidores do produto, fato que será melhor abordado na metodologia.

É importante que os níveis dos atributos sejam realistas, assim como o número de níveis por atributo deve ser maior do que dois e menor do que cinco.

Para evitar viés nas respostas, Lilien e Rangaswamy (1998) sugerem que os atributos devem possuir o mesmo número de níveis, já que um atributo com maior quantidade de níveis pode tornar-se mais importante em relação aos demais pelo simples fato de o respondente possuir mais níveis para a resposta. Caso isso ocorra, os autores recomendam a redefinição de níveis, seja pela combinação com outros atributos ou pela divisão do atributo com mais níveis em mais atributos.

Para definir as cestas de produtos que serão apresentadas aos consumidores deve-se utilizar um projeto fatorial fracionário que reduz a combinação de todos os níveis de atributos. Normalmente, o fracionamento é realizado com base em combinações ortogonais dos níveis dos atributos. Pode-se também realizar iterações entre os atributos por meio de projetos complexos e não ortogonais, opção que não será abordada neste trabalho.

A realização de projetos ortogonais para fracionamento dos níveis pode implicar em cestas pouco factíveis para introdução no mercado. Caso isso ocorra, o gestor pode combinar atributos e gerar novas características com níveis diferentes; substituir a cesta pouco factível por outra combinação de níveis, tomando o cuidado para não duplicar alguma cesta existente ou selecionar outras

combinações ortogonais, fato que demanda conhecimento e cuidados adicionais. Vale ressaltar que na opção de substituição dos níveis da cesta pouco factível, a ortogonalidade do projeto pode ser comprometida, porém a possibilidade da substituição afetar significativamente as funções de utilidade é remota, principalmente se poucas cestas forem substituídas. Neste trabalho, ocorreu a substituição de níveis de uma das cestas e a inclusão de um produto extra por decisões estritamente gerenciais. Este fato também será abordado na metodologia.

2.2.2.

Coleta de Dados

Definidas as cestas de produtos, devem ser coletados os dados das preferências dos consumidores em relação às opções avaliadas. Os produtos podem ser apresentados por descrição verbal, cartões ou fichas, descrição gráfica ou produtos reais. As formas de avaliação do questionário podem variar envolvendo a comparação entre pares de cestas, onde o respondente aloca pontos entre os produtos comparados entre si em cada par, a avaliação integral que corresponde à classificação simples por ordem de preferência dos produtos oferecidos aos consumidores responsáveis pelas respostas ou a avaliação por meio de alocação de pontos dentro de escalas para cada cesta oferecida, podendo o valor máximo corresponder ou não a um valor fixo estipulado pelo responsável pelo projeto.

Segundo Green e Srinivasan (1978), a principal vantagem da comparação entre pares de cestas é a facilidade de aplicação devido à redução da sobrecarga de informações para o entrevistado. Como desvantagens estão o fato de a decomposição de um conjunto de atributos em combinações de dois sacrificar a realidade, o número de julgamentos pode tornar-se elevado e a tendência de adoção de respostas padronizadas como atentar para variações de um atributo antes de considerar outro.

Ainda em relação à comparação entre pares de cestas, segundo Cattin & Wittink (1982), a principal vantagem refere-se à facilidade de entendimento por parte dos respondentes. Por outro lado, os autores também criticam a escolha de atributos de forma separada, desconsiderando o conjunto.

O método de avaliação integral, classificação simples por ordem de preferência dos atributos, normalmente é mais aplicado por representar de forma realista o ambiente (Cattin & Wittink, 1982 e Green & Srinivasan, 1978). Estes mesmos autores observam que a maior desvantagem desta abordagem de coleta de dados é a sobrecarga de informações que pode fazer com que o respondente tente simplificar sua tarefa, ignorando variações de atributos menos relevantes.

Segundo Green e Srinivasan (1990), caso a quantidade de atributos seja superior a seis, alguns métodos de coleta podem ser mais apropriados. Destacam-se o método auto-explicativo, o modelo híbrido conjunto e o modelo adaptativo.

Pelo modelo auto-explicativo, os respondentes devem avaliar cada nível de atributo de forma separada por uma escala de pontos, considerando graus mais elevados para os níveis de sua preferência. Feito isso, os respondentes devem alocar pontos entre os atributos para medir a importância relativa dos mesmos. Depois disso, a função utilidade de cada nível de atributo corresponde ao produto dos pesos dos atributos pelos escores de cada nível obtidos nas respostas dos consumidores. A grande vantagem deste método é a facilidade de aplicação e entendimento pelos consumidores, fato também ressaltado por Gibson (2001). Porém, existem limitações relevantes apresentadas pelos autores e corroboradas por Green e Krieger (2002) como a dificuldade de definir graus para os níveis em caso de intercorrelação entre atributos; a possibilidade de dupla contagem em caso de redundância de atributos; o grau conferido aos níveis pode tornar-se linear se o nivelamento dos atributos for quantitativo e a falta de obtenção de avaliação de probabilidade de compra do produto, caso os dados coletados permaneçam limitados ao método.

O modelo híbrido conjunto divide-se em duas partes. Segundo Green e Srinivasan (1990), na realidade este modelo complementa o modelo auto-explicativo, inclusive com a primeira fase sendo coincidente ao modelo já explicado. Em sequência, na segunda fase, cada respondente avalia e classifica de acordo com sua preferência um limitado número de cartões. Estes cartões são selecionados de modo que, nos segmentos de mercado, cada atributo possa ser avaliado para uma série de respondentes. As funções de utilidades serão ajustadas por meio de regressões múltiplas, relacionando os dados obtidos nas duas fases. O modelo híbrido reduz as limitações do modelo auto-explicativo pela utilização, em pequena escala, da avaliação integral. Em sete casos estudados, o modelo

mostrou-se mais adequado em relação ao auto-explicativo. Porém, para os mesmos casos, o modelo híbrido não superou a avaliação integral em cinco oportunidades.

O modelo adaptativo utiliza um programa de computador para obter dados dos consumidores de forma interativa. Primeiro os principais atributos são identificados com base em dados dos respondentes. Depois, os respondentes indicam os atributos mais importantes pela comparação entre pares dos mesmos. O programa seleciona os principais atributos que maximizam a informação contida nas respostas dos consumidores. Este método, apesar de interativo, utiliza a comparação de pares para coleta de informações, menos eficiente em relação à classificação por ordenações. Em dois estudos realizados, este método foi comparado à avaliação integral. O resultado apresentado mostrou que o modelo adaptativo tomou mais tempo dos respondentes, sendo ainda um pouco inferior na seleção de produtos.

Independente da forma de coleta selecionada, de posse dos dados, o modelo calcula as funções de utilidade dos atributos com base em diversos métodos métricos (Regressões Múltiplas) ou não métricos (MONANOVA (Análise de Variância Monótona), PREFMAP ou LINMAP). Vale ressaltar que os valores das utilidades para cada nível de atributo envolvido no processo de desenvolvimento de produtos serão utilizados para construir a estrutura de preferências dos consumidores, assim como as alternativas a serem oferecidas. Caso a previsão de utilidades seja incorreta, o gestor correrá riscos de lançar o produto errado, gerando perda de mercado e grandes prejuízos a organização.

2.2.3.

Avaliação das Alternativas de Produtos

Com o resultado das funções de utilidade de cada nível de atributo, o gestor tem em mãos o produto idealizado pelas necessidades e desejos dos consumidores apresentada em atributos e níveis. O gestor pode ainda segmentar o mercado com base nas funções de utilidade de cada consumidor. Se o estudo contemplar variáveis demográficas, pode-se ainda verificar se os segmentos obtidos com base nas preferências dos atributos pelos consumidores são correlacionados com os grupos segmentados pelas variáveis demográficas.

Outra opção a ser avaliada refere-se à simulação de participação de mercado dos novos produtos que serão lançados. Para isso, basta que o projeto possua cestas baseadas nos produtos que competem no mercado real e em novos produtos a serem testados. Se a amostra de respondentes for significativa, pode-se estimar a preferência de cada consumidor em relação aos produtos oferecidos e definir sua possível fatia de mercado. Esta opção também não será estudada neste trabalho.

2.2.4.

Vantagens da Utilização de Análise Conjunta

Muitos autores apresentam vantagens para a aplicação do método de *Análise Conjunta*, entre os quais destacam-se Cattin & Wittink (1982) e Green & Srinivasan (1990). Seguem abaixo alguns itens relevantes:

- A técnica é simples de ser utilizada, principalmente em relação à coleta de dados;
- As comparações realizadas mostram quais os atributos de maior valor relativo, em termos quantitativos, de acordo com a preferência dos consumidores;
- O método torna possível obter informações sobre a influência de um atributo na preferência do consumidor, indicando quais as combinações de atributos e níveis devem fazer parte do produto ideal de acordo com os desejos e necessidades dos consumidores;
- O método permite estimativas de segmentos de mercado para as combinações de atributos selecionados;
- O método permite a realização de previsões de participação de novos produtos no mercado;
- O método apresenta resultados confiáveis e estáveis ao longo do tempo.

2.2.5.

Limitações da Utilização de Análise Conjunta

Apesar de apresentar alto grau de sucesso em sua aplicação, a *Análise Conjunta* apresenta uma série de limitações que devem ser observadas para evitar falhas na aplicação do método.

Segundo Urban e Hauser (1993), a escolha dos atributos deve ser bastante cuidadosa, principalmente porque estes podem ser não compensatórios, fato que resultaria em resultados insatisfatórios para as empresas e, por consequência para os consumidores. Além disso, os produtos devem ser percebidos de forma realista pelos consumidores.

Para Lilien e Rangaswamy (1998), a utilização de muitos atributos torna o questionário cansativo aos respondentes levando a dificuldade de preenchimento e respostas com menos precisão.

Outra limitação refere-se ao fato de existirem classes de produtos para as quais a aplicação do método não é apropriada como produtos comprados de forma habitual, produtos de baixo preço porque possuem baixo risco e produtos que possuem um único atributo relevante ao consumidor. Pode ocorrer ainda a dificuldade de dividir atributos subjetivos em níveis distintos.

2.2.6.

Método Adotado

Neste trabalho, o método considerado mais adequado para auxiliar o desenvolvimento de produtos/serviços foi a *Análise Conjunta*.

Pode-se observar que as principais vantagens do método aplicam-se claramente ao serviço de cartões de crédito, já que o mesmo pode perfeitamente ser explicado pela sua decomposição em atributos e níveis relevantes aos consumidores.

Além disso, é fundamental para o gestor do serviço entender as necessidades e desejos dos consumidores em relação aos diversos atributos que podem ser oferecidos. Neste caso, o método de *Análise Conjunta* se mostra ideal pela possibilidade de classificar estes atributos e níveis, de modo a apresentar ao gestor não só a melhor combinação de atributos e níveis para desenvolvimento de

produtos a serem oferecidos aos consumidores, como também segmentá-los em diversos grupos com base nos atributos e ainda gerar estimativas de participação de mercado.

Outro ponto relevante em relação ao método é que o mesmo apresentou resultados confiáveis e estáveis ao longo do tempo.

Vale ressaltar ainda o fato de que obter informações sobre a influência de um atributo na preferência do consumidor é vital para o sucesso das estratégias corporativas e, conseqüentemente e em menor escala, da estratégia de lançamento de produtos e serviços por parte das empresas.

Enfim, pelo exposto acima, apesar das limitações existentes em relação ao método, este é o que se mostra mais adequado para a concretização dos objetivos deste trabalho.

2.3.

Segmentação de Mercado

Com a globalização e o acirramento da concorrência em várias indústrias, a segmentação correta do mercado e a seleção de um composto de marketing específico para cada mercado-alvo tornaram-se fatores-chave para o sucesso das organizações. A oferta de produtos e serviços está cada vez mais diversificada e especializada. Os clientes estão mais conscientes e exigentes.

Por isso, um correto posicionamento do produto/empresa e uma segmentação de mercado eficaz são as contribuições mais significativas que o marketing pode dar à administração estratégica. Afinal, estratégias de segmentação criativas freqüentemente possibilitam às organizações uma vantagem competitiva sustentável sobre seus concorrentes. A partir da segmentação e definição dos clientes-alvo é que serão concebidas as estratégias adequadas de produto, preço, promoção e distribuição.

A segmentação, no entanto, apresenta-se como uma das tarefas mais árduas do marketing, e a maior dificuldade reside no fato de que, para ser eficaz, a segmentação depende tanto de pesquisas de campo e dados objetivos quanto de um profundo conhecimento do mercado. A segmentação requer mais do que analisar os dados provenientes de uma pesquisa por segmentos de mercado. A formulação de uma estratégia de segmentação também deve combinar intuição gerencial e análise sistemática. Por esse motivo, a prática da segmentação de mercado tem sido mais fortemente testada e utilizada para mercados de consumo de massa do que para mercados industriais onde a complexidade, os custos e as resistências são mais contundentes.

Neste trabalho serão apresentados conceitos de segmentação, algumas bases para a segmentação e as principais técnicas utilizadas para segmentar mercados.

2.3.1.

Conceito

A segmentação é o processo de dividir o mercado em grupos distintos de consumidores, com necessidades, características ou comportamentos diferentes que exijam produtos ou compostos de marketing distintos (Kotler, 2000).

Segundo Wind (1978), a segmentação é uma das formas de operacionalizar o conceito de marketing para as empresas, criando condições para aumentar a rentabilidade.

Para Assael (1987), o conceito de segmentação reside no fato de que os consumidores diferem em relação às suas necessidades dos produtos disponíveis. A empresa maximiza seus lucros desenvolvendo diversos produtos em detrimento de um produto único para um mercado massificado.

As organizações normalmente utilizam-se da segmentação porque:

- Raramente um único composto de marketing é adequado para atender às necessidades e desejos de todo o mercado de um produto;
- Servir apenas parte do mercado às vezes é uma estratégia mais eficiente. Isso significa dizer que as empresas devem selecionar os mercados-alvo onde irão atuar;
- Pode representar uma vantagem competitiva sustentável para a empresa, uma vez que possibilita maior criação de valor para o cliente;
- A canalização de investimentos em segmentos de mercado permite à empresa obter maior potencial de crescimento e níveis mais elevados de retorno.

Wind (1978) sugere a utilização de segmentação para testar conceitos de novos produtos. Uma das vantagens seria a redução do risco de rejeitar um conceito que poderia não ter apelo de massa, mas ser altamente lucrativo em um segmento específico de mercado.

Winter (1984) acredita que a segmentação é uma ótima solução para empresas que possuem pequena parcela de mercado ou estão situadas em mercados de pouco crescimento. A segmentação pode redefinir o mercado, tornando a empresa dominante em um nicho menor ou apontar para segmentos que possuam uma taxa de crescimento mais elevada do que a média.

Para ser considerado efetivamente um segmento de mercado, as pessoas ou organizações que o compõem devem responder diferentemente às variações do marketing *mix* se comparado com as respostas de outros segmentos.

Green e Tull (1978) definiram quatro critérios básicos para definir um segmento de mercado, quais sejam:

- O segmento deve existir no ambiente (não ser meramente uma classificação do pesquisador);

- O segmento deve ser passível de identificação (repetidamente e consistentemente);
- O segmento deve ser razoavelmente estável através do tempo;
- Deve ser possível alcançar eficientemente o segmento (através de uma distribuição específica e de iniciativas de comunicação).

A abordagem de marketing com relação ao mercado pode se dar tanto em escopo amplo como em escopo restrito. A empresa pode adotar um marketing de massa, por segmentos ou individualizado.

No marketing de massa, o produto é fabricado, distribuído e promovido de maneira homogênea para todo o mercado. Este caso se aplica especialmente para mercados que não podem ser segmentados, como os mercados pequenos, os monopólios e os mercados de commodities. Aplica-se também para produtos que possuam características requeridas por todos os clientes do mercado de forma similar.

No marketing por segmentos, um ou mais segmentos de mercado são selecionados e são desenvolvidos produtos e compostos de marketing que sejam adequados para cada um deles.

No marketing individualizado, o composto de marketing é personalizado para um indivíduo ou organização de modo a criar mais valor.

2.3.2.

Bases e Metodologias para Segmentação

O processo de segmentação envolve basicamente quatro etapas: 1) análise das relações cliente-produto; 2) investigação das bases para segmentação; 3) posicionamento do produto e 4) seleção da estratégia de segmentação.

A primeira etapa trata do estudo do comportamento do comprador e de suas relações com o produto. Nesta etapa devem ser considerados não só os compradores atuais como também os compradores potenciais do produto.

Na segunda etapa, podemos dividir as bases de segmentação entre compradores individuais e compradores organizacionais. Embora existam semelhanças entre as bases mais comuns para a segmentação destes compradores, seus critérios de avaliação são bastante diferentes. Como este trabalho não possui

interesse na prestação do serviço a mercados industriais, serão observadas apenas as bases para compradores individuais.

Dentre as bases de segmentação para os compradores individuais observam-se a demográfica, geográfica, psicográfica, pensamentos e sentimentos do comprador e comportamento de compra. Cada uma possui diversos critérios de avaliação conforme ilustrado na figura 4 (Churchill, 2000).

Base de Segmentação	Crítérios	Exemplos
Demográfica	Sexo Idade Raça ou Etnia Renda Familiar Ocupação Tamanho da Família Ciclo de Vida da Família	Homem; Mulher 0-12; 13-19; 20-29; 30-39; mais de 40 Brancos; Negros; Orientais Abaixo de \$500; de \$500 a \$1000 Estudante; Dona-de-casa; Executivo 1 ou 2 pessoas; 3 ou 4; mais de 5 Solteiro; Casado com ou sem filho
Geográfica	Região Densidade Populacional Clima	Sul; Sudeste; Centro-oeste; Norte Urbana; Suburbana; Rural Quente; Frio
Psicográfica	Estilo de Vida Personalidade	Tradicional; Sofisticado; Segundo a moda Cordial; Agressivo; Distante
Pensamentos e Sentimentos do Comprador	Atitudes Benefícios Procurados Estágio de Prontidão Caráter de Inovação Risco Percebido Envolvimento	Positivo; Negativo; Neutro Conveniência; Economia; Prestígio Alheio; Ciente; Informado; Interessado Inovador; Adotante inicial; Maioria tardia Alto; Moderado; Baixo Baixo; Alto
Comportamento de Compra	Frequência de Uso Lealdade de Fonte Status do Usuário	Rara; Média; Intensa Compra de 1, 2, 3 ou mais fornecedores Não-usuário; Ex-usuário; Potencial; Atual

Figura 4 – Base de Segmentação para Compradores Individuais (Fonte: CHURCHILL JR., G.A. & PETER, Paul. Marketing: criando valor para o cliente. São Paulo: Saraiva, 2000).

Outros autores sugerem bases e variáveis de segmentação diferentes que podem ser observadas no quadro a seguir:

KOTLER	
CARACTERÍSTICAS DO CONSUMIDOR	Geográfica Psicográfica Demográfica
CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS	Ocasão de Uso Benefício Uso Atitude Relativa
PLUMMER	
ORIENTAÇÃO POR PESSOA	Demográficas Classe Social Estágio do Ciclo de Vida Uso do Produto Grau de Inovação Características Psicológicas Estilo de Vida
ORIENTAÇÃO POR PRODUTO	Benefício Ocasão de Uso Valor Ingredientes ou Gostos Atributos Apelos de Propaganda

Figura 5 – Bases e Variáveis de Segmentação (Fontes: KOTLER, PHILIP. Marketing Management. New Jersey, Prentice Hall, 1988. p.287; PLUMMER, JOSEPH. The Concept and Application of Life Style Segmentation. Journal of Marketing. 38:34, Jan 1974).

Kotler (1988) divide as bases de segmentação em dois blocos: características do consumidor e características comportamentais. O primeiro bloco corresponde a variáveis geográficas, psicográficas e demográficas. O segundo bloco é composto por variáveis comportamentais referentes ao conhecimento, atitudes, uso e respostas dos consumidores. Muitas vezes, o processo de segmentação começa pelas variáveis comportamentais, para depois analisar as características dos consumidores a cada segmento.

Plummer (1974) também utiliza dois grupos para segmentar mercados. O primeiro grupo refere-se à segmentação orientada por pessoa, utilizando dimensões como classe social, estilo de vida e características psicológicas para dividir os consumidores. O segundo grupo refere-se à orientação por produto, que se preocupa em conhecer melhor a estrutura do mercado, medindo as características dos produtos pela percepção direta ou indireta dos consumidores.

É possível, e quase sempre freqüente, que a escolha dos critérios de segmentação contemple não somente uma única base, mas um conjunto delas. Dessa forma pode-se retratar mais detalhadamente o perfil do consumidor de cada segmento.

Na terceira etapa do processo de segmentação, a empresa deve posicionar seu produto podendo considerar cada um dos seguintes aspectos: concorrentes, atributos, uso ou aplicação do produto, usuário e classe de produto (este assunto não será abordado aqui em profundidade devido à extensão e relevância do tema – o que exigiria um estudo à parte).

E finalmente, na quarta e última etapa, a empresa deve selecionar a estratégia de segmentação adequada. Para tanto, algumas ferramentas podem ser utilizadas, tais como:

- Segmentação multidimensional: *a priori* e *a posteriori*
- Redes neurais artificiais – ANN
- Modelos de classes latentes - LCM
- *Fuzzy and overlapping clustering*
- *Occasion-based segmentation*

2.3.3.

Processo de Segmentação

Definido o problema de marketing e selecionadas as variáveis de segmentação, o passo seguinte consiste na escolha da forma de segmentação a ser utilizada. Existem duas formas básicas: *a priori* e *post hoc*.

Segundo Gwin e Lindgren (1982) a segmentação *a priori* consiste na escolha inicial de um segmento da população consumidora. Por meio de pesquisas, as características específicas deste segmento são identificadas. Este tipo de segmentação normalmente é utilizado para avaliar novos mercados, monitorar a base de clientes existente e detectar segmentos não atendidos.

Na segmentação *post hoc*, uma população heterogênea é estudada como um todo, sendo posteriormente agrupados por meio de suas respostas pelo método de *clusters*, por exemplo. Com isso, podem ser identificados segmentos até então inexistentes que poderão gerar altas margens de lucros. As principais variáveis utilizadas são benefícios, estilo de vida e atitudes.

Segundo Wind (1978), os métodos podem ser utilizados em conjunto com segmentos sendo definidos *a priori* e agrupados pela forma *post hoc*.

Neste trabalho, a definição dos segmentos será realizada de forma *a priori* e os consumidores serão alocados aos segmentos com base nas informações obtidas

no questionário. Posteriormente, será utilizada a ferramenta de análise conjunta para medir a importância dos atributos e as utilidades dos níveis para os segmentos a fim de definir o correto posicionamento da empresa.

2.4.

Mercado de Cartões de Crédito

2.4.1.

Histórico do Cartão de Crédito

Para conhecer as origens do cartão de crédito deve-se retornar ao ano de 1914, quando a empresa Western Union, dos Estados Unidos, começou a emitir um cartão que podia ser utilizado para adquirir vários serviços e contava com o benefício de pagamento diferido, ou seja, o portador dispunha de prazo para quitar suas compras sem encargos financeiros.

Durante a primeira metade do século, outras empresas, como hotéis e postos de gasolina, passaram a oferecer a conveniência de um cartão similar para seus clientes. Em 1950, com a entrada no mercado do Diners Club, o cartão passou a ter as características do produto hoje conhecido como cartão de crédito. Teve início o conceito de cobrança de uma taxa de desconto dos estabelecimentos pelos serviços e benefícios de receber o cartão em seu negócio. Os portadores dos cartões, por sua vez, começaram a receber faturas mensais, nas quais constavam as transações realizadas, que deveriam ser quitadas em sua totalidade no ato do recebimento.

Em 1951, o Franklin National Bank, de New York, começou a emitir o primeiro cartão bancário que podia ser utilizado em estabelecimentos locais. Este novo conceito logo se espalhou por outros bancos, que também iniciaram seus programas de emissão de cartões. As limitações impostas pelo reduzido número de transações geradas no comércio local fizeram com que muito poucos cartões representassem uma fonte de renda para os bancos emissores, razão pela qual começaram a desaparecer com a mesma rapidez com que surgiram. O Bank of America, com a vantagem de sua forte presença em todo o estado da Califórnia, lançou com êxito seu BankAmericard, em 1958. A diferença de seus predecessores foi oferecer aos seus portadores um novo elemento: o crédito.

Em 1966, o Bank of America havia estabelecido acordo com vários bancos que operavam fora do estado da Califórnia a fim de que pudessem afiliar estabelecimentos comerciais e co-emitir cartões de crédito BankAmericard. Em

1967, outro grupo de bancos no estado de Illinois, da costa leste e da Califórnia, formaram o Master Charge. Com o crescente êxito destas associações, a maioria dos bancos regionais desistiu da idéia de operar sistemas independentes, juntando-se aos sistemas estabelecidos. Em 1970, mais de 1400 bancos ofereciam o BankAmericard e o Master Charge, nos Estados Unidos.

2.4.2.

Entendendo o Mercado de Cartões de Crédito

O cartão de crédito possui diversos agentes que viabilizam a operação do produto. Segue abaixo o papel de cada um:

Portadores

São os usuários do cartão de crédito que o utilizarão para consumir produtos e serviços.

Emissores

São as administradoras de cartão de crédito, podendo ser bancos ou empresas prestadoras de serviços que emitem, gerenciam o cartão e coordenam todos os processos entre portadores e bandeiras. O relacionamento com as bandeiras é feito através de um contrato de franquia para uso das marcas. Os emissores, portanto, não são concorrentes das bandeiras. O portador pode possuir cartões Visa, Mastercard ou American Express, por exemplo. A coordenação dos processos envolve análise de propostas, emissão e distribuição de cartões, financiamento do crédito e determinação do limite, lançamentos de compras, saques e outras operações na conta do portador, emissão de faturas e extratos para o portador, oferecimento de benefícios como consulta e atendimento e programas de milhagem ou benefícios por utilização. O emissor assume o risco pela concessão do crédito.

Bandeiras

Associam-se aos emissores de cartões e concedem as licenças que permitem o uso do sistema para pagamentos, definem normas e regulamentos que regem operações e emissão dos plásticos, indicam a rede de aceitação local e internacional, operam a rede global de telecomunicações, garantindo interoperabilidade, pesquisam e desenvolvem novas tecnologias e executam

marketing institucional. As principais marcas do mercado brasileiro são: Visa, Mastercard, Diners Club, Redeshop e American Express.

Acquirer (Adquirente)

Responsável pela filiação, gerenciamento e relacionamento com os estabelecimentos comerciais e pelas condições comerciais. Implanta tecnologia de captura no ponto de venda e efetua liquidação financeira para o estabelecimento. Os principais *acquirers* em operação no Brasil são: Redecard (Mastercard, Diners Club e Redeshop), Visanet (Visa) e Amex (American Express).

Estabelecimentos

São as lojas ou prestadores de serviços que aceitam os cartões de crédito como meio de pagamento de produtos e serviços.

Parceiros

Empresas que atuam em outra área e fazem acordo com os emissores para oferecer um cartão com sua marca. De modo geral, oferecem algum diferencial que pode ser um serviço, produto ou facilidade. Podem ser redes varejistas, companhias aéreas ou automobilísticas, entidades beneficentes ou indústrias. Um exemplo é o Instituto Ayrton Senna.

Processadoras

Realizam a parte operacional e podem ser próprias ou terceirizadas. Processam faturas e fazem o atendimento ao cliente. As principais marcas do mercado brasileiro: Orbitall, Cardsystem e Equifax/Unnisa (terceirizadas).

2.4.3.

Forma de Operação do Produto

A operação do produto envolve diretamente o portador, estabelecimento, *acquirer*, bandeira e emissor (administradora).

O cliente vai ao estabelecimento e entrega o cartão ao lojista para efetuar o pagamento pela compra do produto ou serviço. Pelo POS (*point of sale*), equipamento ligado ao *acquirer* por linha telefônica privada, o estabelecimento envia a solicitação de autorização de pagamento. Imediatamente, o *acquirer* envia a transação à bandeira onde ocorre os primeiros filtros ligados a existência e validade do cartão e estabelecimento. A bandeira libera a transação, enviando-a a administradora. Esta realiza filtros ligados ao crédito do portador e autoriza a

transação, devolvendo-a ao *acquirer* que emite comprovante para assinatura do portador. Vale ressaltar que esta transação pode não ser autorizada por qualquer agente do processo. Quando a bandeira não autoriza a transação, a administradora sequer recebe a mesma. Ela recebe apenas um relatório da bandeira informando as transações inválidas com seus respectivos motivos. As transações vão sendo realizadas e acumuladas na administradora até o momento do faturamento, onde a administradora reúne todas as operações, além de qualquer taxa que possa ser cobrada, agrupa em documento conhecido como fatura e envia ao portador. O portador efetua o pagamento à administradora. Esta repassa o montante ao *acquirer*, excluindo sua própria receita. O *acquirer* é o responsável pelo pagamento à bandeira e ao lojista.

Finalizada a operação do produto, existem alguns pontos relevantes que devem ser melhor observados.

Alguns tipos de receita são geradas pela operação de crédito como comissões, anuidade, remuneração de garantia e tarifas.

As comissões são baseadas no valor das transações, representando cerca de até 7% do montante vendido pelo estabelecimento. Destes 7%, cerca de 0,5% vai para a administradora a título de comissão de intercâmbio. Cerca de 2% a 3% vai para a bandeira (principal receita da mesma). O restante é a remuneração do *acquirer*, sendo que sua receita pode crescer em função da antecipação de recebíveis via desconto de duplicatas ou lastro das notas do cartão de crédito para pagamentos com os lojistas. Também possui receita de aluguel de POS mas, esta receita é responsável por cobrir os custos de implantação e manutenção da rede que é de sua total responsabilidade.

A receita de anuidade é única e exclusivamente da administradora e corresponde a taxa cobrada ao portador para este se associar ao sistema de cartões de crédito.

A receita de remuneração de garantia corresponde aos juros cobrados ao portador pelo financiamento das compras. Também é apenas da administradora.

A receita de tarifas corresponde ao valor cobrado ao portador para que este possa efetuar saque 24 horas e por perda ou roubo do cartão. Em caso de saque, ocorre também a remuneração de garantia que começa a existir no exato momento da realização do mesmo. A tarifa de perda ou roubo está associada à fraude e é um mecanismo de minimizar este efeito no resultado.

O cartão de crédito não gera receita para o lojista. Ele gera tráfego em função de ser mais um meio de pagamento para venda de produtos e serviços. O lojista não possui risco de crédito, mas possui risco de fraude em caso de falha no processo operacional da transação. Seu fluxo de caixa gira em torno de 35 dias porque o *acquirer* possui alto poder de barganha devido ao alto investimento realizado para operacionalizar as transações.

Falando especificamente da administradora, as receitas geradas na operação são a comissão de intercâmbio (0,5% sobre as transações realizadas) que normalmente corresponde a 5% da receita da administradora. A receita com anuidade, que representa cerca de 20% a 30% da receita da administradora considerando a operação consolidada (excluindo início da operação e desconsiderando descasamento entre renovações e cancelamentos), é contrapartida do custo de emissão e envio do plástico, análise cadastral e processamento (custo e risco da administradora, desde que esteja certificada pelas bandeiras). A remuneração de garantia é o carro chefe, correspondendo no mínimo a 50% ou 60% da receita da administradora. É utilizada para cobrir a maior parte dos custos administrativos e a inadimplência. Hoje a inadimplência começa a ser calculada no primeiro dia de atraso, crescendo até atingir 100% em 180 dias. O cálculo a ser realizado envolve a receita de juros, excluindo custos de captação (Juros e Imposto sobre Operações Financeiras) e provisão para devedores duvidosos. A margem é o fôlego para pagar despesas administrativas junto com a anuidade, a comissão de intercâmbio e as tarifas, que é a outra forma de receita, correspondendo 5% a 10% do total da receita da administradora. A diferença deve ser utilizada para reinvestimento, principalmente em marketing e divulgação da marca associada ao plástico.

A receita de juros envolve os conceitos de crédito rotativo e parcelado. O portador possui um limite de compra. Para preservar o crédito, este deve pagar pelo menos 20% do total da fatura. Caso o portador proceda desta forma, os outros 80% serão rolados para o mês seguinte, sendo acrescidos da remuneração de garantia (juros). Esta parcela da remuneração de garantia representa a receita em função do crédito rotativo. Existem dois tipos de crédito parcelado retratados pelo mercado: lojista e emissor. No parcelado lojista, esta parcela a compra ao consumidor, recebendo o montante da venda na mesma quantidade de parcelas oferecidas. Em relação ao limite do consumidor, este é reduzido de forma única

no valor total da compra, sendo amortizado no momento do pagamento das parcelas no vencimento das faturas. No parcelado emissor, a administradora oferece o parcelamento. No momento da compra, a administradora é a responsável pelo parcelamento, com o lojista recebendo o valor da compra em uma única parcela. A fatura apresentará ao cliente o parcelamento acrescido de remuneração de garantia sobre o mesmo. É interessante observar que o parcelado lojista é um agente redutor do parcelado emissor, a ponto reduzir a frequência e existência deste produto no mercado.

Existe um descasamento entre o prazo de pagamento da fatura do portador à administradora (30 dias) e da administradora ao *acquirer* (27 dias). Este é o tempo que a administradora financia o portador (3 dias). Como a administradora não pode financiar diretamente o portador, ela utiliza um instrumento bancário conhecido como conta garantida, de onde saca o dinheiro para pagar o saldo das transações ao *acquirer*. Na realidade, esta conta representa uma linha de crédito do banco com os portadores contendo o aval da administradora, ou seja, caso os portadores deixem de pagar as faturas, a administradora é a responsável pelo furo de caixa existente. Caso contrário, esta conta não representará uma despesa relevante à administradora. Uma forma de minimizar este efeito no resultado final é a elevação das taxas de juros dos cartões de crédito para cobrir a inadimplência dos clientes.

Em relação ao ciclo de pagamento entre os agentes da operação, como já foi dito anteriormente, o portador paga à administradora mediante fatura, a administradora retém a comissão de intercâmbio, tarifas, anuidade e juros e, repassa o restante ao *acquirer*. Este, por sua vez, repassa a comissão da bandeira e paga ao lojista. A administradora ainda possui responsabilidade com os bancos relacionada à conta garantida e com os demais fornecedores. Neste processo, a administradora possui um risco de caixa que pode ser exemplificado da seguinte forma: da data do faturamento a data do pagamento da fatura, existe um intervalo de cerca de 10 dias. As faturas são processadas cerca de dois dias antes da data de faturamento. Em caso de compra em um destes dois dias, o prazo de pagamento da compra será de cerca de 40 dias mas, o *acquirer* receberá por esta compra em 27 dias, gerando um descasamento de caixa de 13 dias. Este é o pior cenário para as administradoras. Por outro lado, a administradora pode ser beneficiada por uma compra a três dias data do faturamento. Desta forma, a administradora faria caixa

em cerca de 15 dias e teria uma receita financeira de 12 dias até o pagamento ao *acquirer*, compensando possíveis perdas de descasamento de caixa.

Ainda em relação aos prazos de pagamento, o lojista demora cerca de 35 dias para receber do *acquirer*. Este prazo pode ser inferior caso o lojista decida negociar com o *acquirer* a possibilidade de antecipação de recursos. A bandeira recebe no máximo um dia após o montante ser recebido pelo *acquirer*.

Outro ponto relevante é o limite de crédito. A administradora deve se perguntar quanto oferecer de limite ao portador, lembrando que ela não é uma financeira. O grande problema é que a administradora nem sempre conhece o portador e, normalmente, o cadastro é muito simplificado, bem diferente de uma conta corrente. São realizados cruzamentos com banco de dados de revistas e concessionárias adquiridos no mercado para definição de um processo de escoragem para liberação de limite.

A bandeira tem como objetivo fomentar a quantidade de transações com sua marca, já que quanto maior a quantidade de transações, maior será a receita de comissão sobre transações. Por isso, a bandeira geralmente está associada a ações de incentivo ao consumo como eventos esportivos. O marketing destas empresas é bastante focado no sentido de associar situação de compra e consumo à bandeira em questão. O objetivo é colocar na mente do consumidor que ele pode comprar com o cartão de crédito. Os anúncios são sempre voltados para desejos de compra e realização de sonhos utilizando o conceito de “Eu sou aquilo que eu tenho na carteira”. A bandeira ainda possui uma receita trimestral cobrada das administradoras com base no volume de cartões, para que estas possam utilizar sua marca (certificado trimestral).

A administradora tem como interesse conciliar a oferta de um produto de relacionamento que pode fidelizar o cliente à instituição ou marca a ser veiculada associada a uma oferta de crédito agressiva, com alta rentabilidade e risco. Esta oferta não possui qualquer garantia, bem diferente de um seguro ou um financiamento de um automóvel, onde a seguradora cancela o serviço pela falta de pagamento e a financeira pode realizar uma série de ações para retomar o veículo do consumidor. No caso da administradora de cartões, se o cliente não pagar a fatura, a única medida a ser tomada, que pode gerar algum inconveniente ao cliente, é o envio dos dados do mesmo ao cadastro do Serasa e ao Sistema de Proteção ao Crédito, deixando-o sem crédito, inclusive impedindo a utilização de

cheques e abertura de contas bancárias. Além disso, a administradora pode realizar a cobrança ou terceirizar para escritórios mas, nem sempre este custo é compensado pela recuperação de crédito. O cliente pode ainda ser ajuizado mas, esta medida possui alto custo sendo relevante apenas para saldos devedores elevados, o que é raríssimo de ocorrer. Sob qualquer hipótese o cliente pode sofrer uma prisão. Para minimizar esta falta de garantia, as taxas cobradas pelas administradoras têm sido cada vez mais elevadas.

Ainda referindo-se a operação da administradora de cartões de crédito, a mesma pode ser dividida por atividades. A primeira atividade relevante é a financeira, incluindo os juros cobrados pelo banco sobre a conta garantida, o imposto sobre operações financeiras, a contribuição provisória sobre movimentação financeira (CPMF) paga pela instituição e a inadimplência. Este somatório de despesas comparado à receita de remuneração de garantia apresentará a margem financeira da administradora. Caso a margem seja positiva, a administradora possui recursos que serão adicionados à receita de anuidade, tarifas e comissões de intercâmbio para cobrir custos operacionais, administrativos e tributos. Caso a mesma seja negativa, a administradora possui um grave problema a solucionar. A principal medida a ser tomada é a revisão da política de concessão de crédito. A segunda atividade está diretamente relacionada ao produto, envolvendo despesas com emissão e distribuição dos cartões, centrais de atendimento, processamento, fraude, erros da administradora, entre outras. Parte destes custos são fixos como por exemplo o processamento, que é comprado para uma determinada base de cartões, independente da administradora possuir esta base ou não. Além do processamento, o plástico estocado, a contratação de empresa para entrega do produto também independem da base de cartões. Posteriormente, aparece a atividade administrativa, envolvendo despesas com contabilidade, auditoria, jurídico, pessoal, infra-estrutura, entre outras. A última atividade é a tributária, envolvendo imposto sobre serviços (ISS), programa de integração social (PIS) e contribuição para financiamento da seguridade social (COFINS). Vale ressaltar que caso o resultado final desta operação seja positivo, a instituição deverá arcar com o imposto de renda sobre pessoa jurídica e a contribuição social sobre o lucro.

Outro custo que merece destaque é o atendimento. A administradora paga um valor fixo por um ponto de atendimento independente do grau de utilização do

mesmo. Apenas a conta de telefone é variável. No caso de telemarketing ativo, a empresa prestadora de serviço não participa do risco do negócio, cobrando um valor fixo independente da quantidade de cartões vendidos. O telemarketing receptivo normalmente é utilizado apenas como central de atendimento, apesar de também poder ser utilizado para venda. Neste caso a empresa veicula um anúncio com os telefones para que o cliente entre em contato caso deseje adquirir o produto. Vale ressaltar que no momento que o cliente telefona para a administradora, uma gravação recebe a ligação gerando opções ao cliente. Neste momento, o cliente seleciona a opção desejada e sem perceber, está acionando o *software* utilizado pela administradora (unidade de resposta audível) que direciona a ligação para telemarketing receptivo (venda de produtos) ou central de atendimento (solução de problemas).

A elevação das taxas de juros tornam as taxas bancárias mais altas, de modo que as administradoras repassam em sua totalidade ao cliente. Este problema só não é mais grave pela mentalidade do cliente que acredita que nunca deixará de pagar a fatura no vencimento, não se preocupando com as taxas cobradas.

2.4.4.

Tendências

Atualmente, surgiram dois novos tipos de cartões que, aparentemente, são apresentados como a tendência do futuro. Trata-se do cartão com *chip* (inteligente) e do cartão virtual.

2.4.4.1.

Cartão com Chip

O cartão com *chip* é o que há de mais moderno em meios de pagamento no mundo. Trata-se do primeiro programa do gênero no Brasil a utilizar o padrão mundial EMV (Europay, Mastercard e Visa), o que assegura a aceitação do cartão em qualquer país que já esteja operando pela plataforma *Chip*.

Compõe-se basicamente de um computador com poder de processamento (mesmo poder dos primeiros PCs) inserido dentro do cartão plástico.

Com os cartões inteligentes (*chip cards*) as instituições financeiras poderão unificar seus produtos de crédito e débito em um único cartão (acesso à conta corrente).

Além destes produtos tradicionais, os bancos também poderão oferecer benefícios tais como: fidelização em parceria com outras empresas (ex.: supermercados, companhias aéreas, etc.), acesso mais seguro à *internet* (para *home banking* ou compras na rede), vale-refeição, assistência médica, dentre outros.

A utilização do *chip* nos cartões bancários proporciona a segurança que a indústria financeira e os usuários de cartões procuram. Estes passarão a ser protegidos por procedimentos criptográficos, o que garante a integridade das informações utilizadas no momento da transação.

A grande novidade é a utilização de senha para realizar transações, uma antiga demanda dos usuários de cartão de crédito, a exemplo do que já acontece hoje na utilização dos cartões de acesso à conta bancária (débito).

Em setembro de 2000 a Mastercard lançou no Brasil, de forma pioneira, o *Mastercard Chip*, um cartão com *chip* nos padrões internacionais EMV.

O projeto contou com o trabalho de uma consultoria francesa especializada e com a participação de 6 instituições financeiras, principais emissoras de cartões Mastercard no país: Real ABN Amro, Caixa, Itaú, Credicard, Bradesco e Unibanco, além do adquirente Redecard, responsável pelo credenciamento e captura das transações em estabelecimentos comerciais que utilizam a bandeira Mastercard.

Foram emitidos nesta plataforma 240.000 cartões com *chip* e a previsão é de que ao final de quatro anos toda a base de cartões Mastercard esteja operando pela nova plataforma.

A empresa está finalizando a instalação de novos terminais eletrônicos em estabelecimentos estrategicamente selecionados, a fim de permitir que 85% do volume das transações efetuadas ocorram através de terminais já habilitados à leitura do *chip*.

A Mastercard acredita que o *chip* será um diferencial importante para que as instituições financeiras conquistem e mantenham seus clientes, além de integrarem seus produtos dentro de suas estratégias para o comércio tradicional, virtual e móvel.

2.4.4.2.

Cartão Virtual

O cartão virtual é um cartão de crédito utilizado para fazer compras na *internet* e em ambientes remotos (por meio de telefone ou catálogo), que o consumidor instala em seu computador. Esse tipo de cartão pode ou não possuir um cartão de plástico adicional, com o qual o portador fará compras no mundo não-virtual. Para acessar informações tais como número e data de vencimento do cartão, o portador utilizará uma senha de acesso fornecida pelo seu banco.

As principais vantagens do cartão virtual são:

- **Conveniência:** com o cartão já instalado em seu computador, o portador preencherá os formulários de compra, arrastando as informações de sua carteira para dentro do *site*. Além disso, o portador receberá suas faturas via *internet*, podendo pagá-las *on-line*, através do *site* de seu banco.
- **Segurança:** as informações do portador ficarão armazenadas em uma carteira eletrônica protegida por senha.
- **Tranquilidade:** a cada compra realizada, o portador receberá um *e-mail* confirmando todos os dados da transação.
- **Melhor Controle dos Gastos:** o portador poderá acessar sua fatura pela *internet* a qualquer momento.