



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração
Curso de Graduação em Administração a distância

CLÁUDIA ELISA RADTKE SCHWARZ

**A CRIAÇÃO DE VALOR E A GERAÇÃO DE VANTAGEM
COMPETITIVA NO ESTABELECIMENTO DE PARCERIAS
ESTRATÉGICAS PELAS ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS:
uma análise sobre Parcerias Varejistas.**

Brasília – DF

2010

CLÁUDIA ELISA RADTKE SCHWARZ

**A CRIAÇÃO DE VALOR E A GERAÇÃO DE VANTAGEM
COMPETITIVA NO ESTABELECIMENTO DE PARCERIAS
ESTRATÉGICAS PELAS ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS:
uma análise sobre Parcerias Varejistas.**

Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação da Universidade de Brasília, Marina Figueiredo Moreira

Brasília – DF

2010

Schwarz, Cláudia Elisa Radtke.

A criação de valor e a geração de vantagem competitiva no estabelecimento de parcerias estratégicas pelas organizações empresariais: uma análise sobre Parcerias Varejistas / Cláudia Elisa Radtke Schwarz - Brasília, 2010.

56 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração - EaD, 2010.

Orientador: Profa. Marina Figueiredo Moreira, Departamento de Administração.

1. Comportamento das empresas frente às parcerias no tempo. 2. Estratégias empresariais, competição e posicionamento. 3. Criação de Valor. 4. Vantagem Competitiva. 5. Fusões, aquisições e incorporações. 6. Parcerias Estratégicas.

CLÁUDIA ELISA RADTKE SCHWARZ

**A CRIAÇÃO DE VALOR E A GERAÇÃO DE VANTAGEM
COMPETITIVA NO ESTABELECIMENTO DE PARCERIAS
ESTRATÉGICAS PELAS ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS:
uma análise sobre Parcerias Varejistas.**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da
aluna

Cláudia Elisa Radtke Schwarz

Doutoranda, Marina Figueiredo Moreira
Professor-Orientador

Gabriel Araújo Spezia
Professor-Examinador

Maria Teodora Fraldi
Professor-Examinador

Brasília, 4 de dezembro de 2010

“A união faz a força.”

(ditado popular)

RESUMO

As mudanças no mundo empresarial, impulsionadas principalmente pelos fenômenos da tecnologia e da globalização, têm levado as empresas a repensarem seus modelos de negócios, de forma a se manterem competitivas e continuarem criando valor. Neste contexto, uma forma encontrada pelas empresas para enfrentar e vencer os novos desafios é a cooperação, com a formação de parcerias e alianças estratégicas. Formar alianças vantajosas, que geram valor para as empresas parceiras, no entanto, pressupõe a observação de alguns fatores que podem ser decisivos para o sucesso ou fracasso das parcerias e até das próprias empresas. Poucas são as empresas e empresários que detêm conhecimentos sobre esses tipos de arranjos empresariais, e a necessidade e o reconhecimento das vantagens de se firmar parcerias é cada vez maior. Este trabalho reúne boa parte da doutrina que trata do assunto, predominantemente estrangeira e construída pelos autores mais consagrados no campo da administração; e analisa um tipo específico de parceria estratégica, chamado Parceria Varejista. A pesquisa realizada explorou a ocorrência da teoria estudada no mundo prático e, a partir da análise dos dados obtidos, verificou quais fatores são mais ou menos importantes para a criação de valor e geração de vantagem competitiva nas parcerias estratégicas, especialmente nas Parcerias Varejistas. Verificou-se que, ao firmar uma aliança estratégica, as empresas devem ficar especialmente atentas nas escolhas de quem serão os seus parceiros. Uma empresa muito menor, de cultura individualista, ou que não reúna as competências necessárias à operacionalização do negócio provavelmente não fará uma boa parceria. O realismo deve prevalecer sobre o otimismo na formação das parcerias, pois elas podem ser boas alternativas, mas geralmente não são a solução milagrosa tão sonhadas pelas empresas. Para as Parcerias Varejistas ou, mais especificamente, para o produto cartão de crédito ofertado por meio delas, o foco na diferenciação se mostrou mais vantajoso para as empresas que os baixos custos, na medida em que as parcerias que deram mais retorno financeiro foram aquelas que investiram em diferenciais competitivos.

Palavras-chave: parceria. valor. competição.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	3
1.1	Contextualização do Assunto	4
1.2	Formulação do problema.....	4
1.3	Objetivo Geral	4
1.4	Objetivos Específicos	5
1.5	Justificativa	5
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	7
2.1	O comportamento das empresas frente às parcerias no tempo	7
2.2	Estratégias empresariais, competição e posicionamento	8
2.3	Criação de valor.....	11
2.4	Vantagem competitiva	13
2.5	Fusões, Aquisições e Incorporações.....	14
2.6	Parcerias estratégicas	15
2.6.1	Objetivos das Parcerias Estratégicas.....	17
2.6.2	Tipos de parcerias estratégicas.....	19
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	23
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	23
3.2	Caracterização da organização, setor ou área do objeto de estudo	24
3.3	Participantes do estudo	24
3.4	Instrumento(s) de pesquisa	26
3.4.1	Instrumento de coleta de dados – Criação de Valor	26
3.4.2	Instrumentos de coleta e agrupamento de dados – Vantagem Competitiva 27	
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	27

4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	29
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	37
	REFERÊNCIAS	40
	APÊNDICES.....	43
	Apêndice A – Instrumento de Coleta de Dados sobre Criação de Valor.....	43
	Apêndice B – Instrumento de Coleta de Dados sobre Criação de Valor - Ranking...	46
	Apêndice C – Instrumento de Coleta de Dados sobre Vantagem Competitiva.....	47
	Apêndice D – Instrumentos sobre Criação de Valor - Resultados	48
	Apêndice E – Instrumento de Coleta de Dados sobre Criação de Valor – Ranking – Resultados.....	51
	Apêndice F – Instrumento de Coleta de Dados sobre Vantagem Competitiva - Resultados.....	52

1 INTRODUÇÃO

Nesse mundo globalizado em que vivemos, não há um dia sem que se leia, assista, ou escute uma notícia sobre uma nova parceria, aquisição, fusão ou incorporação sendo formalizada. Isso ocorre porque cada vez mais as empresas encontram, em seus mercados, concorrentes fortes e poderosas, necessidades tecnológicas que precisam ser rapidamente atendidas, produtos da concorrência melhores e mais baratos, dentre outros.

Realmente, a era da informação exige, das empresas, além de muitas habilidades e capacidades, celeridade. As oportunidades surgem e se esgotam muito rapidamente, e raramente uma empresa que atua individualmente terá condições de desenvolver as capacidades necessárias para atender às demandas em tempo hábil.

Assim, as organizações e redes empresariais estão se tornando cada vez mais robustas, seja pela aquisição ou fusão entre concorrentes e agentes complementares, seja pelo fortalecimento trazido pelas parcerias e alianças estratégicas estabelecidas.

O presente trabalho explora o fenômeno das parcerias estratégicas realizadas entre empresas, verificando quais os fatores que criam valor e geram vantagem competitiva para as empresas parceiras. Para tanto, foi realizada pesquisa relativa a esses dois fatores em um determinado tipo de parceria estratégica, denominado Parceria Varejista.

1.1 Contextualização do Assunto

Cada vez mais as empresas estão considerando, como parte de suas estratégias, a formação de alianças entre si, para enfrentar os diversos desafios apresentados pelo mercado e pela concorrência. A formação de parcerias estratégicas que tragam valor e gerem vantagem competitiva para as empresas envolvidas pressupõe a observação de diversos fatores e conhecimentos específicos, que ainda não estão largamente disseminados na maioria das culturas organizacionais, especialmente no Brasil. O presente trabalho busca verificar a ocorrência, na prática, das teorias, predominantemente estrangeiras, existentes sobre a matéria, bem como discutir os fatores de sucesso e fracasso das parcerias e, para tanto, analisa um tipo específico de parceria estratégica que vem sendo praticado no mercado brasileiro, entre instituições financeiras e grandes empresas do comércio varejistas, visando ofertar produtos bancários em novos canais de venda: as Parcerias Varejistas.

1.2 Formulação do problema

Como as parcerias e alianças estratégicas podem agregar valor e trazer bons resultados para as empresas parceiras?

1.3 Objetivo Geral

Verificar como o estabelecimento de parcerias e alianças com empresas envolvidas no processo produtivo; com instituições financeiras e com outros entes agregadores de valor à atividade, produto ou serviço em questão se torna uma boa alternativa para criar valor e gerar diferencial competitivo para as empresas, garantindo vantagens tanto para os parceiros quanto para o mercado consumidor.

1.4 Objetivos Específicos

Identificar os fatores que criam valor para as parcerias estratégicas, especialmente para o tipo de parceria pesquisado;

Identificar os fatores que geram vantagem competitiva para as parcerias estratégicas, especialmente para o tipo de parceria pesquisado;

Discutir as vantagens e os perigos existentes no estabelecimento de parcerias estratégicas pelas empresas, especialmente aqueles envolvidos no tipo de parceria pesquisado.

1.5 Justificativa

Há algum tempo atrás, se perguntássemos aos executivos de grandes empresas sobre a possibilidade de efetuar parcerias ou alianças, a grande maioria responderia que preferia agir independentemente, pois era assim que conseguiriam vencer as competições e os desafios do mercado.

Já, hoje em dia, com o mercado globalizado e em constante mudança e atualização tecnológica, é raro encontrar uma grande empresa que não tenha em sua estratégia corporativa a previsão da formação de alianças e parcerias. Doz e Hamel (2000, p.1) afirmam que *“na arena global intensamente competitiva, as empresas devem identificar suas lacunas de habilidade e de competência e preenché-las rapidamente”*, e que *“a forma mais rápida de preenché-las é com as capacidades de alianças estratégicas”*.

Realmente, uma empresa que atua sozinha dificilmente irá possuir, em tempo, todas as habilidades requeridas pelo mercado. Atuar de forma conjunta permite que as organizações tornem-se mais eficientes, compartilhem alguns riscos inerentes à atividade, aprendam com outras culturas organizacionais, realizem

grandes empreendimentos, e internacionalizem-se, ou seja, mantenham-se competitivas e atuais.

Embora a constatação de que as alianças e parcerias estratégicas são necessárias para uma empresa se manter competitiva nesse mercado globalizado e em constante inovação, poucos são os empresários preparados para identificar as melhores oportunidades e administrá-las ao longo do tempo, de forma a mantê-las vantajosas para todas as partes envolvidas. Alguns já adquiriram certa experiência com as conhecidas *joint ventures*, empreendimentos conjuntos entre empresas com a finalidade de explorar certo negócio grande demais para ser explorado individualmente. No entanto, estabelecer uma parceria estratégica pode representar muito mais que isso, na medida em que tal compromisso envolve significativamente as empresas parceiras.

Assim, dada a relevância e atualidade das parcerias no mercado de hoje, bem como a falta de experiência e conhecimento sobre o tema pelas empresas, em detrimento da necessidade de aliar-se para manter um posicionamento competitivo no mercado, torna-se extremamente importante e imprescindível estudá-las e compreendê-las.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O comportamento das empresas frente às parcerias no tempo

De acordo com Oliveira (2005), na década de 50 do século passado, houve um aumento no número de empresas multinacionais. Essas empresas ministravam internamente todos os processos da cadeia de produção, ou seja, elas executavam atividades desde o cultivo dos insumos e a fabricação até a distribuição e a venda do seu produto. Tal característica centralizadora tornou-as lentas e inflexíveis.

Segundo esse mesmo autor, foi somente na década de 70 que as empresas começaram a terceirizar certas atividades relacionadas aos seus processos produtivos. Em pouco tempo, novas formas de corporação e redes organizacionais começaram a se formar, e os relacionamentos intra e interorganizacionais estreitaram-se. Esse novo ambiente de negócios exigiu mudanças organizacionais radicais nessas empresas, que tiveram que rever seus paradigmas tradicionais.

A partir da década de 80, o fenômeno da internacionalização intensificou-se. Os mercados de diversos países começaram um processo de integração de suas economias e culturas. Ao tempo que produtos de origem estrangeira passaram a ser vistos e ofertados com mais frequência nas prateleiras dos comércios locais, oportunidades de produzir e vender para outros países surgiam com mais intensidade para as empresas. Tanto a concorrência quanto os mercados estavam ficando cada vez maiores e mais complexos, e o processo contínuo de renovação dos modelos organizacionais se apresentava cada vez mais necessário às empresas.

Nesse contexto, as alianças estratégicas surgiram como uma nova forma de organização empresarial. De acordo com Harbison e Pekar (1999, p. 37), essa nova realidade de alianças foi consequência de três forças: globalização dos mercados, procura de capacidades e escassez de recursos aliada à intensificação da competição.

Hoje, muitas empresas entendem que formar redes de cooperação, parcerias e alianças é extremamente positivo e desejável para a manutenção e o crescimento de seus negócios, prevendo-as, inclusive, em suas estratégias de atuação.

2.2 Estratégias empresariais, competição e posicionamento

Há 2.500 anos, na China, foi escrito um livro chamado *A Arte da Guerra* no qual o seu escritor, Sun Tzu, ensinou que o mérito supremo consiste em quebrar a resistência do inimigo sem lutar e que, se você se conhece e conhece o seu inimigo, não precisa temer o resultado de uma centena de combates.

Esses foram os primeiros registros sobre estratégia, que teve sua origem no campo militar, com o objetivo de combater as tropas inimigas e conquistar territórios. Hoje esse termo é amplamente utilizado no mundo dos negócios: os inimigos foram substituídos pelos concorrentes; os combates pela competição; as conquistas pelo posicionamento e os territórios pelos mercados.

Na luta pela sobrevivência ou busca do crescimento, em qualquer ramo de negócio, as empresas estudam e adotam estratégias que visam direcionar seus esforços para o atendimento de seus objetivos, De acordo com Porter (1999, p. 63), o objetivo da estratégia que visa enfrentar a competição é criar, para a empresa, uma posição exclusiva e valiosa no mercado, envolvendo um diferente conjunto de atividades. Em outras palavras, é a escolha de um conjunto de atividades para proporcionar um mix único de valores, que determinará o posicionamento da empresa.

O posicionamento de uma empresa pode vir de três fontes distintas, quais sejam:

- Posicionamento baseado na variedade: ocorre quando uma empresa fundamenta sua estratégia competitiva no produto, ou seja, especializa-se e produz melhor um ou alguns poucos produtos ou serviços, capazes de atender uma grande variedade de clientes. Um exemplo desse tipo de posicionamento é a BIC, empresa que produz canetas que levam seu nome.

- Posicionamento baseado nas necessidades: ocorre quando uma empresa foca no cliente, produzindo ou servindo de acordo com necessidades específicas de cada segmento atendido, ou seja, customizando produtos às demandas de preço, qualidade e tamanho, dentre outras. Diversos exemplos podem ilustrar esse tipo de posicionamento, como as diversas variedades ou tipos de um mesmo produto ofertados por uma mesma empresa – xampu, por exemplo - e os produtos vendidos em embalagens de tamanho, adequados à demanda de quantidade de cada cliente.

- Posicionamento baseado em acesso: ocorre quando uma empresa segmenta seus clientes conforme as diferentes modalidades de acesso, ou seja, identifica clientes com necessidades semelhantes, porém em condições de acesso diferentes e customiza suas atividades de forma a atender melhor cada um deles. Os serviços prestados *in loco* e à domicílio, como atendimento médico e veterinário, são um bom exemplo desse posicionamento.

Visando combater a competição, as empresas estabelecem estratégias. Essas estratégias, conforme nos ensina Porter (1999), podem advir de cinco forças competitivas, quais sejam:

- Ameaça de novos entrantes: empresas que adentram um ramo de negócio com vistas a conquistar uma fatia do mercado, objetivo este que, se alcançado, implica na diminuição da participação das demais empresas do ramo.

- Poder de negociação dos fornecedores: reduzindo a qualidade dos produtos ou serviços oferecidos, ou aumentando seus preços, os fornecedores podem influenciar negativamente uma empresa e quanto maior for o poder desses fornecedores para executar tais atos, maior será a ameaça que eles representam.
- Poder de negociação dos clientes: os clientes se tornam uma ameaça pela sua capacidade de forçar baixa de preços, barganhando com os diversos concorrentes, bem como de exigir e cobrar mais qualidade dos produtos e serviços ofertados.
- Produtos e serviços substitutos: produtos ou serviços que excluam a necessidade do produto ou serviço ofertado pela empresa representam uma ameaça, que pode aumentar na medida em que esses produtos ou serviços melhorem ou fiquem mais baratos.
- Concorrentes: os concorrentes de uma empresa buscam o melhor posicionamento em seu ramo de negócio e, caso tenham êxito nessa busca, haverá redução da parcela da empresa no mercado ou na sua rentabilidade.

Ainda, de acordo com Porter (1999), as estratégias competitivas são estabelecidas visando vantagem competitiva, que pode ser obtida pela empresa de três formas, que serão explicadas no próximo tópico.

As empresas também estabelecem estratégias visando o crescimento da organização. Essas estratégias têm o objetivo de penetrar e desenvolver mercados e produtos, bem como de criar conglomerados, e visam o longo prazo. Segundo Kotler e Keller (2006), essas estratégias são:

- Estratégias de crescimento intensivo: essas estratégias são estabelecidas pelas empresas visando penetrar seus mercados atuais ou desenvolver novos mercados, seja com produtos já produzidos por ela, seja com novos produtos.
- Estratégias de crescimento integrativo: essas estratégias dizem respeito à aquisições, que podem ser verticais, com aquisições de empresas fornecedoras e

distribuidoras, ou horizontais, com aquisições de empresas concorrentes ou complementares.

- Estratégias de crescimento conglomerativo: tais estratégias são formuladas para desenvolver a empresa financeiramente, com a associação a empresas com excedente de capital; para desenvolver habilidades, com a associação a empresas detentoras de tecnologia, mas sem oportunidades; e para adquirir estabilidade, com a diversificação dos ramos de negócio, quando seus negócios são cíclicos ou sazonais.

As estratégias competitivas costumam dar suporte às estratégias de crescimento. Dependendo da necessidade da empresa ou situação em que ela se encontra, estabelece estratégias diferentes. Se necessitar sobreviver no mercado, a empresa procura reduzir custos, encolher, obter financiamentos, reduzir investimentos, dentre outros. Se busca manter sua posição, assume postura defensiva e especializa-se. Já, se objetiva desenvolver-se, inova e aumenta sua capacidade. A operacionalização dessas estratégias, sejam elas competitivas ou de crescimento, pode ser dar, muitas vezes, pelo estabelecimento de parcerias ou alianças estratégicas.

2.3 Criação de valor

Doz e Hamel (2000, p.33-34) entendem que a criação de valor por meio das parcerias estratégicas se traduz de diversas formas, pois as parcerias servem a vários imperativos estratégicos. A criação de valor ocorrerá se o objetivo projetado, que pode ser uma cooptação, uma co-especialização ou um aprendizado, for alcançado. Esses três objetivos serão melhor detalhados mais adiante.

Segundo Harbison & Pekar (1999, pg.72-83), para que as parcerias ou alianças estratégicas criem valor, elas devem ser pautadas por alguns princípios: equilíbrio de forças, ou seja, não devem ser realizadas entre empresas de forças muito diferentes, de forma que não acabe existindo uma relação de dominação, nem

entre empresas fracas, pois provavelmente não lograriam êxito na competição com rivais mais fortes; concentração no valor do incremento, princípio pelo qual os parceiros devem se preocupar com o crescimento do bolo, e não simplesmente com o tamanho de suas fatias; construção de relacionamentos graduais, iniciando-se o relacionamento com algo administrável e expandindo-se o negócio aos poucos, sem obscuridades; e adaptabilidade das estruturas, pois não existem maneiras fixas ou corretas de se estabelecerem parcerias.

Esses mesmos autores, com base em estudos realizados sobre alianças empresariais¹, detectaram algumas sete melhores práticas, que devem ser adotadas para viabilizar o sucesso da parceria:

- 1ª – Preparar um estudo realista de viabilidade da parceria.
- 2ª - Prever e reduzir os riscos de negócios.
- 3ª – Interligar os orçamentos aos recursos e prioridades.
- 4ª – Conduzir um processo realista de avaliação e seleção de parceiros.
- 5ª – Adotar planejamento de uma estratégia de recursos superior.
- 6ª – Combinar o investimento e a recompensa com o desempenho.
- 7ª – Definir claramente o papel dos administradores.

Ainda, verificaram que os principais motivadores do insucesso nas parcerias estratégicas seriam: preocupação excessiva com o ganho individual e conseqüente despreocupação com a criação de valor através da aliança; ausência de confiança mútua; comunicação inadequada e infreqüente; não alocar os melhores profissionais da empresa para conduzirem as alianças; má escolha do parceiro; firmar acordos com condições deficientes, sem objetivos e metas claros; e aplicar a mesma filosofia da empresa à parceria, desconsiderando as diferenças a ela inerentes.

¹ Estudo publicado no livro *Alianças Estratégicas: quando a parceria é a alma do negócio e o caminho para o sucesso*, citado nas referências bibliográficas deste trabalho.

2.4 Vantagem competitiva

A vantagem competitiva pode ser definida como um conjunto de características que permite a uma empresa ser diferente por entregar mais valor sob ponto de vista dos clientes, diferenciando-se da concorrência e, por isso, obtendo vantagem no mercado (STOECKL, 2009 *apud* GASPAR, 2001).

A estratégia escolhida e adotada por uma organização é o que vai determinar se a empresa obterá ou não vantagem ou sucesso em relação aos seus competidores. A vantagem competitiva pode ser vista como uma posição relativa dentro do mercado de atuação da empresa, ou seja, uma diferenciação que faz com que os clientes escolham seu produto ou serviço em detrimento do produto ou serviço do concorrente.

Dessa forma, se os concorrentes detêm qualidade no atendimento, esse fator passa a ser obrigação para a empresa, e não vantagem. Constitui vantagem algo que a empresa tem e seus concorrentes não; algo que cria valor para os consumidores; que ultrapassa os custos de produção; que é sustentável; que a empresa tem capacidade de fornecer constante e consistentemente; e cuja obtenção ou cópia, pelos concorrentes, é difícil.

Porter (1989) identificou três tipos básicos de vantagem competitiva. A primeira é a liderança em custos, que ocorre quando o custo de produção da empresa é menor que o dos concorrentes, seja pelo bom controle dos fatores de custos, pela economia de escala, pela utilização da capacidade, pela logística ou por quaisquer outras formas de redução de custos. A segunda é a diferenciação, que pode ser definida como a criação de algo único no ramo de negócio, seja por uma característica do produto, pelo seu desempenho, pela tecnologia empregada, ou qualquer outro fator que diferencie o produto ou serviço da empresa dos demais disponíveis no mercado. A terceira é chamada de enfoque, que pode ser um dos outros tipos de vantagens, ou os dois combinados, destinados a um público específico.

A obtenção de vantagem competitiva, no entanto, raramente é decorrente de um único recurso. O preço baixo, por exemplo, pode não dar à empresa tal vantagem se a qualidade do produto for inferior a dos concorrentes. Assim, as empresas devem galgar suas posições no mercado por meio da criação de produtos de qualidade superior, com preços atrativos, distribuição eficaz, atendimento diferenciado, publicidade efetiva, dentre outros. Em outras palavras, devem direcionar seus esforços para obter um conjunto de vantagens que as diferenciem e diferenciem seus produtos dos seus concorrentes e respectivos produtos.

2.5 Fusões, Aquisições e Incorporações

Fusão, de acordo com Código Civil Brasileiro², “determina a extinção das sociedades que se unem, para formar sociedade nova, que a elas sucederá nos direitos e obrigações”. A aquisição caracteriza-se, no mundo empresarial, por ser o ato da compra de uma empresa por outra, ou seja, a transferência da propriedade. Já a incorporação, disciplinada, também, no nosso Código Civil³, ocorre quando “uma ou várias sociedades são absorvidas por outra, que lhes sucede em todos os direitos e obrigações [...]”.

O fenômeno da concentração está acontecendo, atualmente, em diversos setores da economia, como o bancário⁴ e o varejista⁵. Dessa forma, verifica-se, nesses setores, o fortalecimento da concorrência. Esse processo, no entanto, pode ser bastante oneroso, pois quando uma empresa adquire, incorpora, ou se funde com outra(s), além de obter mais do que quer, ou seja, tudo aquilo existente na(s) empresa(s), e não apenas os fatores de interesse, o processo costuma custar caro e ocorre a perda da personalidade jurídica ou autonomia de pelo menos uma das

² Art. 1.116.

³ Art. 1.119.

⁴ Exemplos: aquisição, pelo Banco do Brasil, do Banco Nossa Caixa e do Banco do Estado de Santa Catarina; e fusão dos bancos Itaú e Unibanco.

⁵ Exemplos: fusão das redes Ricardo Eletro, City Lar e Insinuante; e aquisição do Ponto Frio e das Casas Bahia pelo Grupo Pão de Açúcar.

empresas envolvidas. Assim, essa opção acaba não sendo viável ou ideal para muitas empresas que desejam manterem-se competitivas ou crescer.

As fusões, aquisições e incorporações podem ser, também, a consequência ou a evolução das parcerias ou alianças estratégicas cuja integração entre as empresas tenha sido total ou, ainda, cuja dependência de uma empresa em relação a sua parceira tenha se tornado demasiadamente grande, ou seja, vital para sua sobrevivência.

2.6 Parcerias estratégicas

As estratégias e ações necessárias à criação de valor ou à obtenção de vantagem competitiva pelas organizações empresariais podem ser elaboradas ou feitas com base ou por meio de parcerias com outras empresas. Essas parcerias podem ser meramente transacionais, quando a relação é limitada em âmbito e duração, sem compartilhamento de capacidades fundamentais ou estratégia; ou podem ser estratégicas. Elas são estratégicas quando existirem compromisso de longa duração, e compartilhamentos de capacidades e de estratégias (HARBISON & PEKAR, 1999, pg. 45).

Parcerias estratégicas entre empresas constituem-se em um mecanismo que permite superar a escassez interna de recursos de uma organização sem a perda do controle político, da propriedade e da flexibilidade, além de poupar consideráveis somas que seriam destinadas ao desenvolvimento de novos produtos e tecnologias (ROSSI E PÓVOA, 2008 *apud* BRETHERTON e CASTON, 2005).

De acordo com Arruda e Arruda (1997, p.28-37), a formação de uma parceria estratégica pressupõe uma intenção de alcançar sucesso por ambos os parceiros, ainda que suas respectivas intenções sejam diferentes. Essas intenções, ou metas, complementam-se e, quando declaradas no início da parceria, são harmonizáveis. O autor ensina que nas parcerias deve haver flexibilidade estratégica, a fim de que um parceiro não dependa demasiadamente do outro e os

diversos riscos, como os políticos, tecnológicos e competitivos, sejam passíveis de administração. Dessa forma, cada empresa deve proteger suas competências centrais e vantagens competitivas individuais, impedindo que seu parceiro aproprie-se delas.

Michael Porter é uma das mais conceituadas autoridades no mundo a tratar sobre estratégias e competitividade nas empresas e nações. Embora sua abordagem sobre o tema parcerias ou alianças estratégicas considere as inter-relações de unidades empresariais de um mesmo grupo empresarial, sua doutrina pode ser aplicada, sem prejuízo ou inconsistência teórica, às relações entre empresas independentes. Para ele, as alianças podem ser a forma de operacionalizar todas as três estratégias de geração de vantagem competitiva – liderança em custos, diferenciação e enfoque (PORTER, 1989), pois, em sua teoria, não as trata como estratégia em si, mas como uma ferramenta que auxilia as empresas a defini-las.

Para Porter (1999), as inter-relações entre unidades empresariais podem ter influência poderosa sobre a vantagem competitiva, reduzindo o custo ou acentuando a diferenciação, bem como o compartilhamento de uma atividade de valor resultará em vantagem competitiva para a empresa na medida em que essa atividade representa uma fração importante dos custos operacionais e os mesmos possam ser reduzidos através do compartilhamento.

Yoshino e Rangan (1996) afirmam que a utilização das alianças como meio de obtenção de vantagem competitiva implica dois processos fundamentais: a desintegração e a reconfiguração da cadeia de valor. Assim, as empresas, nesse processo, devem avaliar quais atividades deverão ser transferidas, total ou parcialmente, para outras empresas e reorganizar suas atividades. Esses autores vêem as alianças estratégicas como as situações em que as metas conjuntas de duas ou mais empresas parceiras, que dividem benefícios e desempenhos, não comprometem suas independências. Ainda, para eles, as alianças estratégicas compreendem o aprendizado das empresas parceiras, conservando suas posições competitivas e lhes assegurando contínuas inovações de produtos e processos.

Assim, para serem bem sucedidas, as empresas parcerias devem tirar mais valor da tarefa cooperativa do que da concorrência eventualmente existente entre elas.

Dada a complexidade cada vez maior das inter-relações econômicas em um contexto de mercado hiper competitivo, é pouco provável que uma empresa detenha competência suficiente para dominar todas as atividades da cadeia de valor. Assim, as alianças estratégicas se prestam muito bem ao objetivo de se compensar as lacunas de competência que a empresa apresente ao longo de sua cadeia de valor, através do compartilhamento de atividades com outras empresas que agreguem maior valor ao seu produto (OLIVEIRA, 2005, p.7).

Marcelo Klotzle (2002) entende que o incremento da competitividade tornou-se uma questão de sobrevivência para as empresas nesse mundo globalizado. Uma vez que poucas delas possuem a capacidade de duplicar suas cadeias de valor em tão diferentes lugares, as atividades de colaboração com outras empresas têm que ser levadas em consideração. E essa colaboração vem sendo considerada não como a última alternativa disponível para as empresas, mas sim como a primeira e melhor opção.

Dois autores, assim como Michael Porter, muito bem conceituados no campo da administração e, em especial, no estudo das alianças estratégicas, são Yves Doz e Gary Hamel. Esses dois estudiosos acreditam que as alianças são o veículo ideal para muitas empresas que desejam conquistar o mundo e o futuro⁶.

2.6.1 Objetivos das Parcerias Estratégicas

De acordo com Harbison & Pekar Jr (1999, pg.41-51), os principais objetivos para se formalizar uma parceria estratégica, que vão muito além daqueles verificados em parcerias transacionais, são:

⁶ DOZ, Yves L.; HAMEL, Gary: tradução Bázan Tecnologia e Linguística. **A Vantagem das alianças: a arte de criar valor através de parcerias.** - Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2000. p.3

- Compartilhar riscos: quando uma ou mais empresas não podem, individualmente, assumir todos os riscos inerentes à oportunidade de investimento, uma vez que comprometeriam demasiadamente seus capitais.
- Economizar em escala: quando as empresas, individualmente consideradas, têm custos fixos muito altos e necessitam majorar suas escalas de produção e venda para poder competir.
- Acesso a segmento de mercado: quando uma das empresas não detém conhecimento sobre o tipo de cliente, a aplicação do produto, ou o relacionamento e a infra-estrutura para distribuir os produtos aos clientes.
- Acesso à tecnologia: quando uma empresa não detém a tecnologia necessária, nem dispõe de tempo e/ou recursos para desenvolvê-la.
- Acesso geográfico: quando uma empresa, possuindo um produto viável, sente dificuldades para inserir-se em mercado estrangeiro.
- Resolver limitações financeiras: quando os custos de desenvolvimento de um produto crescem demasiadamente.
- Alavancagem de habilidades: quando uma empresa necessita de acesso a capacidades e habilidades muito mais rapidamente e a um custo muito menor do que seria possível se as desenvolvesse individualmente.
- Barreiras à concorrência oriundas de valor agregado: quando uma empresa deseja aumentar seu nível de competitividade em seu setor.

Já Doz e Hamel (2000) verificaram três objetivos principais, quais sejam, cooptação, co-especialização e aprendizagem mais internalização, conforme detalhado no próximo tópico.

2.6.2 Tipos de parcerias estratégicas

Doz e Hamel (2000) classificaram as parcerias estratégicas de acordo com seus objetivos ou propósitos, identificando três tipos de alianças, detalhadas a seguir:

- Parcerias para cooptação, nas quais os concorrentes e potenciais concorrentes são transformados em aliados e em fornecedores de insumos complementares que permitam que novos negócios se desenvolvam. Nesse tipo de parceria estratégica busca-se a coalização por meio da neutralização da ameaça trazida por empresas rivais e do cortejo a empresas que possam contribuir com o fornecimento de bens complementares.
- Parcerias de Co-especialização, pelas quais “os parceiros contribuem com recursos únicos e diferenciados para o sucesso de suas alianças”⁷, ou seja, as empresas parceiras combinam recursos especializados para criar valor. A combinação de recursos, sejam essas habilidades, marcas ou posições, torna o produto resultado da parceria mais valioso do que esses recursos em produtos isolados.
- Parcerias para Aprendizagem e Internalização, que dizem respeito à aquisição de habilidades e conhecimentos com o parceiro, bem como a exploração interna desse aprendizado. O valor desse tipo de parceria se torna tão maior quanto mais difícil for a obtenção desse aprendizado no mercado aberto e quanto mais o aprendizado for disseminado em atividades da empresa que estejam fora do escopo da parceria.

As alianças estabelecidas com esses três propósitos trariam às empresas parceiras, respectivamente, posicionamento de mercado, oportunidades e novas competências, ou seja, valor e vantagem competitiva. Isso, no entanto, só é possível se as empresas tiverem compatibilidade estratégica e se os escopos estratégicos e

⁷ DOZ e HAMEL, 2000, p.4.

operacionais das parcerias estejam bem definidos. Do contrário, haveria conflitos e os resultados das alianças criariam pouco ou nenhum valor para as empresas.

A classificação das alianças estratégicas utilizada por Marcelo Klotzle (2002) em seus estudos considera duas teorias: dos recursos empresariais e da aprendizagem organizacional.

A teoria dos recursos empresariais considera uma empresa como o conjunto de todos os recursos que ela possui e a finalidade das alianças, a intenção de ganhar acesso aos recursos valiosos das outras empresas. Com essa finalidade, a tendência das empresas formarem parcerias seria maior quando os potenciais parceiros encontram-se vulneráveis, necessitando de recursos, e quando eles detêm posição forte no mercado, ou seja, recursos valiosos para compartilhar. A complementaridade e equivalência quantitativa dos recursos seriam fatores decisivos para a escolha do parceiro. As *joint ventures* caracterizam bem as parcerias baseadas nesta classificação.

Já a teoria da aprendizagem organizacional reza que a capacidade de aprendizagem é um dos principais fatores influenciadores da competitividade de uma empresa, principalmente em termos de competição internacional. Assim como a difusão constante de novas tecnologias torna o ciclo de vida dos produtos e processos mais curto, os compradores estão cada vez mais exigentes em suas demandas. A transferência e absorção mútua de conhecimento entre as empresas parceiras é a forma mais rápida e barata de adquirir o aprendizado necessário à manutenção da competitividade.

Sem prejuízo à classificação das parcerias estratégicas dadas pelas diversas teorias e autores do assunto, existem tipos de parcerias estratégicas que, por sua replicabilidade e disseminação nos mercados, acabam sendo batizadas com nomes específicos. Dentre elas, destacamos:

- *Joint Ventures* - alianças estabelecidas entre duas ou mais empresas independentes, com a finalidade de partilharem riscos, investimentos, responsabilidades e lucros associados a um determinado projeto ou negócio.

Ocorre, geralmente, quando o projeto exige conhecimento e habilidades muito distintas e, portanto, com empresas não-concorrentes de segmentos ou ramos de negócio diferentes; ou quando o negócio é grande demais para ser explorado por uma única empresa, necessitando a aliança de empresas concorrentes, como bancos, para financiamento, e empresas de tecnologia da informação, para desenvolvimento de sistemas. Existem, ainda, várias classificações para os tipos de *joint ventures* consagradas. Quanto à nacionalidade, podem ser nacionais ou internacionais; quanto ao risco, podem ser de risco compartilhado (*equity*) ou não compartilhado (*non equity*); quanto à forma jurídica, podem ser corporativas ou não corporativas, ou seja, com criação de ente jurídico próprio ou não; quanto à duração, podem ser transitórias ou permanentes; e quanto às partes, podem ser privadas, estatais ou mistas, esta última, conceituada a seguir. Alguns autores, como Harbison & Pekar (1999, pg. 51) classificam as *joint ventures* não como parcerias estratégicas, mas apenas como parcerias transacionais.

- Parcerias Público-Privadas (PPPs) - parceria estabelecida entre a Administração Pública e a iniciativa privada para fornecer um dado serviço de caráter público à população, cuja exploração foi cedida pelo Estado ao privado, para este o fornecer com qualidade e, geralmente, por um longo período de tempo. No Brasil, esse tipo de parceria é regulado pela Lei nº 11.079/2004, que a conceitua como “o contrato administrativo de concessão, na modalidade patrocinada ou administrativa”⁸.

- Parcerias Varejistas – parceria estabelecida entre um agente financeiro ou não financeiro, que pode ser um banco, uma financeira, ou uma seguradora, para ofertar seus produtos ou serviços em redes e canais de vendas do varejo, com uma empresa do ramo varejista. Os produtos que costumam ser ofertados nessas parcerias são seguros de bens e pessoais, financiamentos, empréstimos, títulos de capitalização e cartões. Nessas parcerias, os parceiros costumam compartilhar os resultados financeiros dos produtos vendidos, alguns riscos operacionais e, no caso do cartão, suas marcas.

⁸ Art. 2º, *caput*.

Existe um universo inesgotável de classificações para parcerias, bem como parcerias que poderiam ser tipificadas, no entanto, uma vez que este não é o objetivo primordial da presente pesquisa, esta se restringirá às acima descritas, por entender tratar-se das teorias mais difundidas e das parcerias mais comumente percebidas no mercado.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

A pesquisa realizada no presente estudo foi do tipo exploratória, ou seja, envolveu levantamento de dados sobre um determinado tipo de parceria cuja disseminação no mercado nacional é recente e, portanto, não existem muitos estudos ao seu respeito. Seu objetivo foi descobrir se as teorias consagradas sobre o tema Parcerias Estratégicas são aplicáveis aos fatos concretos observados no tipo de parceria pesquisada, ou se tais teorias merecem serem revistas.

A abordagem, ou o método utilizado, foi, predominantemente, o quantitativo. As variáveis observadas foram mistas, ou seja, qualitativas, quando apuraram atributos ou características das parcerias, e quantitativas, quando apuraram números de uma escala. Os instrumentos de pesquisa foram aplicados de forma a analisar dois aspectos:

- criação de valor – análise por meio de questionário estruturado específico, aplicado a todas as parcerias do tipo pesquisado que foram realizadas entre um dos bancos pesquisados - o Banco Aliança – e empresas do ramo varejista, ou seja, parte da amostra da pesquisa.

- vantagem competitiva – análise por meio de questionário estruturado específico, aplicado a todas as parcerias do tipo pesquisado, realizadas entre os três bancos pesquisados - Banco Acordo, Banco Parceria e Banco Aliança - e empresas do ramo varejista, ou seja, a toda amostra da pesquisa.

Os resultados das apurações obtidas sobre os dois aspectos considerados – criação de valor e vantagem competitiva – foram analisados de forma a verificar se a teoria pesquisada é aderente ao que ocorre no mercado com

as parcerias analisadas; agrupados por banco; e comparados entre si, de forma a verificar se as parcerias que criaram mais valor para o banco em que foi feita tal análise são aquelas que detêm maior vantagem competitiva em relação às outras parcerias daquele banco e as feitas pelos bancos concorrentes.

3.2 Caracterização da organização, setor ou área do objeto de estudo

Tendo em vista que são muitos os tipos de parcerias e as organizações que as estabelecem, bem como o fato de a maioria das parcerias, por fazerem parte da estratégia da empresa, não serem reveladas para o mercado ou, se reveladas, possuírem caráter sigiloso em seus aspectos, optou-se por analisar apenas um tipo de parceria estratégica, conhecido como Parceria Varejista, cuja conceituação já foi feita anteriormente. Ainda, de forma a obter dados mais consistentes e efetuar uma análise mais aprofundada, a pesquisa limitou-se a analisar as Parcerias Varejistas cujo objeto seja a oferta, venda e emissão de cartões de crédito.

As Parcerias Varejistas são uma tendência recente nos mercados bancário e varejista do País e, portanto, ainda representam um negócio novo para as empresas e as instituições financeiras. Ainda existem muitos aspectos ignorados ou não adequadamente desenvolvidos e conhecidos sobre as Parcerias Varejistas no Brasil.

3.3 Participantes do estudo

Tendo em vista o número reduzido de bancos que realizam Parcerias Varejistas, e o número ainda mais reduzido de bancos que possuem uma quantidade considerável de parceiros varejistas, foram escolhidos, para se fazer a

análise, apenas três, que estão entre os dez maiores bancos do Sistema Financeiro Nacional⁹ e possuem, juntos, mais de quarenta Parcerias Varejistas firmadas.

O estudo sobre os fatores que geram vantagem competitiva utilizou-se de dados disponíveis ao público geral e de caráter não sigiloso e, portanto, foi feito com todos os participantes. Já o estudo sobre criação de valor utilizou-se de dados estratégicos e protegidos pelo sigilo comercial. Assim, tal estudo foi realizado em apenas uma das instituições financeiras pesquisadas, que tinha a maior quantidade de Parcerias Varejistas firmadas, totalizando vinte.

Os nomes dos bancos e dos parceiros varejistas não serão revelados. Serão utilizados, para denominá-los, códigos alfanuméricos, sendo a letra correspondente à instituição e o número ao varejista.

Banco Aliança – A (20 parcerias)

- Distribuidores de Combustível: A1.
- Supermercados: A2, A18 e A19
- Drogarias: A4, A5, A6 e A7
- Material de Construção: A3, A17 e A20
- Calçadista: A8
- Esportivo: A9
- Moveleiro: A10, A11 e A14
- Casa em Geral: A15 e A13
- Brinquedos: A16
- Livrarias: A12

⁹ Informação extraída de relatório gerado no portal do Banco Central do Brasil, na internet, que considerou, para a classificação dos bancos, seus ativos financeiros em outubro de 2010.

Banco Acordo – B (13 parcerias)

- Supermercados: B1 e B2
- Veículos: B3, B4, B5 e B6
- Telefonia: B7
- Companhias Aéreas: B8 e B9
- Lojas de Departamentos: B10, B11 e B12
- Livraria: B13

Banco Parceria – C (9 parcerias)

- Supermercados: C1 e C2
- Drogarias: C4
- Perfumarias: C3
- Casa em geral: C5 e C8
- Roupas: C7 e C9
- Cooperativa: C6

3.4 Instrumento(s) de pesquisa

3.4.1 Instrumento de coleta de dados – Criação de Valor

Os instrumentos utilizados para se verificar criação de valor encontram-se nos Apêndices A e B do Trabalho. O Apêndice A constitui-se em um questionário elaborado para verificar a correspondência dos fatos analisados com as teorias estudadas sobre o tema desta pesquisa, tais como objetivos para formação da parceria e escolha do parceiro. Foram propostas perguntas divididas em três categorias – parceria e parceiro; produto; e aspectos financeiros -, cujas respostas eram, em sua maioria, de múltipla escolha, inclusive contendo opção de preenchimento livre, caso as respostas não estivessem dentre as alternativas

apresentadas. O Apêndice B consiste em uma tabela na qual cada coluna representa um fator, tal como adimplência e cumprimento de meta, para o qual as parcerias deveriam ser ordenadas, da maior ocorrência para a menor.

3.4.2 Instrumentos de coleta e agrupamento de dados – Vantagem Competitiva

O instrumento utilizado para se verificar vantagem competitiva encontra-se no Apêndice C do trabalho. Tal instrumento consiste em uma tabela com questões sobre características do produto cartão de crédito, que podem ser percebidas pelos potenciais adquirentes e usuários.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

A coleta dos dados e informações sobre criação de valor foi realizada nas dependências e com analistas do Banco Aliança, responsáveis pelas negociações e pelas gestões das Parcerias Varejistas, de acordo com as regras e condições daquela instituição financeira. Já a coleta dos dados e informações sobre vantagem competitiva foi realizada nos seguintes canais de venda do cartão de cada parceria: centrais telefônicas e páginas da internet dos bancos e dos varejistas.

As respostas às perguntas e às questões foram somadas, verificando-se a maior incidência para cada uma delas; e, quando as respostas tratavam de valores, após o somatório, foi feita a divisão pelo número de parcerias constantes do somatório, para se obter as médias. No caso do instrumento do Apêndice C, que foi aplicado nas parcerias das três instituições financeiras analisadas, o somatório das respostas foi feito para cada banco, separadamente. Também foram feitas relações entre o ordenamento das parcerias do Banco Aliança e os demais instrumentos aplicados às parcerias daquele banco.

A partir das respostas obtidas com a aplicação dos questionários estruturados, foram discutidos os fatores que criaram valor e que trouxeram

vantagem competitiva às empresas, e os que não os criaram ou trouxeram. Esses fatores foram comparados às teorias dos diversos estudiosos da administração, trazidas no referencial teórico, com a finalidade de comprovar sua aplicabilidade no campo prático, seja total ou parcialmente, especialmente no tocante ao tipo de parceria analisada.

Ainda, os resultados sobre criação de valor do Banco Aliança foram comparados com os seus resultados sobre vantagem competitiva, de forma a verificar se as parcerias com maior vantagem competitiva são aquelas que criam mais valor.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Por ser uma pesquisa exploratória, as teorias aplicáveis às parcerias estratégicas, relativamente à criação de valor e vantagem competitiva, foram comparadas com os resultados dos questionários aplicados às Parcerias Varejistas. A partir dessa comparação, neste capítulo são discutidos quais fatores foram mais relevantes para a formação e o sucesso ou fracasso das parcerias estratégicas denominadas Parcerias Varejistas, a existência de fatores não abordados nas teorias pesquisadas sobre o tema e os fatores que tiveram pouca ou nenhuma relevância para tais parcerias.

Faz-se importante ressaltar que a pesquisa considerou um tipo específico de parceria estratégica e, uma vez que existem inúmeros tipos de parcerias que podem ser estabelecidas entre as organizações empresariais, teorias não verificadas ou verificadas com pouca ênfase nesse tipo de parceria podem, eventualmente, ser encontradas em outros tipos de parcerias estratégicas.

Todos os dados foram coletados por meio de questionários aplicados à cada Parceria Varejista analisada, ou seja, não se tratam de opiniões ou percepções de indivíduos, mas sim de fatos e características inerentes aos negócios.

Os questionários sobre criação de valor foram enviados à instituição financeira denominada aqui Banco Aliança e respondidos pelos analistas daquela instituição, responsáveis pela elaboração de estratégias para formação, pela condução e pelo acompanhamento dos resultados das Parcerias Varejistas daquele Banco. Os dados foram obtidos a partir de documentos que continham o histórico dos motivos que levaram à formação de cada parceria, dos instrumentos contratuais formalizados entre as empresas parceiras e dos relatórios gerenciais que contêm os resultados financeiros e não financeiros dos negócios.

Já os questionários que tratavam dos fatores sobre vantagem competitiva foram respondidos pelo próprio pesquisador, a partir dos dados e informações

coletados nos canais de venda e nos informativos das instituições financeiras e varejistas cujas parcerias foram analisadas.

A pesquisa sobre criação de valor nas Parcerias Varejistas apresentou os resultados demonstrados nos Apêndices D e E, e discutidos adiante.

Os principais motivos que levaram o Banco Aliança a formalizar as Parcerias Varejistas foram: incremento financeiro e entrada em novos mercados. Não foram objeto específico de preocupação da instituição financeira, cooptar ou co-especializar, que são dois dos três fatores elencados por Doz e Hamel (2000, p.33-34) como motivadores da formalização das parcerias. Apenas o fator aprendizado foi elencado pelo Banco Aliança como motivo para formalizar o negócio e, mesmo assim, não teve peso significativo. Harbison & Pekar Jr (1999, pg.41-51) trazem um rol maior e não taxativo, mas sim exemplificativo, de objetivos para a formação de uma parceria estratégica, tais como compartilhamento de riscos; economias de escala; e acessos a segmentos de mercado, tecnologias ou regiões geográficas. Da análise feita, tal entendimento pareceu traduzir melhor a realidade das alianças empresariais, pois apenas três objetivos genéricos não são suficientes ou suficientemente específicos para denominar todos os fatores que motivam a formação de parcerias pelas empresas.

Observou-se que o fator aprendizado citado pelo Banco Aliança como fomentador da formação das parcerias não foi obtido a partir do acesso às competências do parceiro, pois o modelo não pressupõe o acesso da instituição financeira a elas. Ele foi obtido indiretamente, pela vivência das situações apresentadas ao longo delas, o que viabilizou melhorias no modelo de negócio. Assim, esse aprendizado não corresponde àquele trazido pelos autores supracitados como objetivo da formação de uma aliança.

Relativamente aos princípios elencados por Harbison e Pekar (1999, pg.72-83) como ensejadores de criação de valor, diversos deles foram observados. As parcerias que obtiveram os melhores resultados, considerados diversos aspectos, tais como retorno financeiro, adimplência das operações de cartão e metas, foram aquelas firmadas entre o Banco Aliança e empresas de portes mais

parecidos com o dele. No entanto, a relação de dominação da menor pela maior que, segundo os autores, ocorreria no caso de uma parceria com empresas de portes muito diferentes, não acontece, pois o produto oriundo da parceria não compromete a atividade da empresa menor, mas a complementa. Essa dominação ocorreria somente se a empresa varejista reduzisse os recursos alocados em sua atividade principal para os processos da parceria, por ela ter se tornado mais lucrativa e interessante que sua própria atividade. Entretanto, só faria sentido para a varejista realocar recursos, ao invés de incrementar, se sua atividade principal gerasse prejuízo. E, se sua atividade principal não fosse lucrativa, a parceria sustentaria uma empresa falida, o que não seria propriamente uma dominação.

A parceria do varejista que mais recebeu verbas do Banco Aliança foi a que resultou em menor retorno financeiro para o Banco. Isto demonstra a ocorrência do princípio da concentração no valor do incremento, o qual reza que as empresas devem se preocupar com o crescimento do negócio, e não com o quanto lucrarão com ele, individualmente. Aquelas que estavam mais interessadas em lucro individual e, portanto, cobraram mais caro do banco para entrar no negócio, não foram aquelas que tiveram melhor desempenho no negócio. Observou-se, também, que os varejistas de portes mais parecidos com o do Banco Aliança foram os que receberam menos aportes financeiros do Banco como incentivo para firmarem o negócio.

Ainda sobre os princípios dos dois autores supracitados, foi observado que, embora o princípio da construção de um relacionamento gradual não tenha sido passível de ser verificado a partir dos questionários aplicados, sua ocorrência pôde ser vislumbrada em publicações da mídia, que divulgaram estreitamentos e incrementos nas parcerias entre a instituição financeira e alguns varejistas. Tais fatos, obviamente, não podem ser materialmente comprovados nesta pesquisa, por causa do sigilo quanto à qualificação imposto pelo Banco Aliança em relação a ele e seus parceiros.

Já o princípio da adaptabilidade das estruturas demonstrou-se presente no tipo de parceria analisada. As parcerias de mais sucesso são aquelas que tiveram o modelo original de Parceria Varejista do Banco Aliança alterado para um

novo modelo, que envolve terceiros na efetivação de alguns processos. Ou seja, a adaptação feita a partir da constatação de um fator problemático no modelo tradicionalmente implementado gerou bons resultados, criando valor para as parcerias adaptadas.

No que tange às melhores práticas para a concretização de alianças estratégicas com criação de valor, observadas pelos mesmos autores, verificou-se que são realmente importantes quando da estruturação do negócio, conforme discutido nos próximos parágrafos.

O estudo de viabilidade deve ser verdadeiramente realista para não frustrar a expectativa e as projeções do negócio. Tal estudo foi elaborado para todas as parcerias do Banco Aliança analisadas, porém em apenas uma delas as expectativas nele contidas foram alcançadas. Isso impacta negativamente as expectativas iniciais do Banco Aliança sobre o tipo de negócio. A experiência do Banco com as Parcerias Varejistas deve permitir que ele corrija as premissas inicialmente utilizadas nos seus estudos de viabilidade, o que provavelmente reduzirá a quantidade de parcerias a serem firmadas pelo Banco daqui em diante, uma vez que os resultados dos estudos deverão ser menos otimistas ou, em muitos casos, demonstrar inviabilidade.

Os orçamentos, que, segundo as melhores práticas, devem ser ligados à parceria e não simplesmente incorporar o caixa da empresa, nas parcerias analisadas, não são. A pesquisa demonstrou que tal fato prejudica um maior envolvimento entre os parceiros, que não se vêem aptos a compartilhar alguns riscos, como prejuízos decorrentes de ações judiciais de portadores de cartões ou a inadimplência gerada pelos mesmos. Ou seja, confirma-se a ligação de orçamentos da parceria com o negócio como uma boa prática. Tal ligação também aproximaria os resultados da parceria à realidade e facilitaria alguns processos de gestão e a avaliação do negócio.

A prática da seleção e avaliação criteriosa de parceiros foi conferida na pesquisa como algo extremamente importante, uma vez que os parceiros mais robustos e de maior reconhecimento no mercado foram os que construíram as

parcerias mais valorosas. A seleção, que em muitos casos teve como fator preponderante a oportunidade de negócio ou, simplesmente, o segmento de atuação do parceiro, acabou por formar parcerias que não agregaram muito valor às empresas.

A vinculação entre os desempenhos e os retornos dos negócios foi observada nas parcerias analisadas. No entanto, foram feitos investimentos iniciais pelo Banco Aliança em algumas parcerias, por meio de pagamentos de valores diretamente aos parceiros, que não surtiram os efeitos desejados. Conforme já dito anteriormente, os parceiros varejistas que mais receberam aportes iniciais foram aqueles cujas parcerias deram menor resultado financeiro. A partir dessas observações, fica clara a aplicabilidade dessa boa prática de combinar o investimento e a recompensa com o desempenho da parceria.

Os motivos de insucesso trazidos pelos autores, por outro lado, não foram apontados pelo Banco Aliança, que atribuiu o insucesso a um problema específico, oriundo da operacionalização do negócio, qual seja, a inadimplência gerada nos cartões de crédito vendidos por meio das parcerias, não citando comunicação ou contratos deficitários como motivadores dos insucessos, nem atribuindo ao parceiro a culpa pelo problema. No entanto, pode-se abstrair dos resultados apurados que a preocupação excessiva com o ganho individual e a má escolha do parceiro são fatores que levam as parcerias ao fracasso.

Ainda, na pesquisa realizada, constatou-se que a transferência de processos e serviços novos ao parceiro, ou seja, para os quais ele não detinha experiência ou conhecimento, não surtiu bons efeitos. Os recursos dos varejistas nos quais o Banco Aliança tinha interesse eram suas posições e marcas, e não suas habilidades. Entretanto, além de utilizar os recursos de interesse, transferiu processos a eles, para os quais não detinham habilidades ou conhecimento. A inadimplência, que pode ser decorrente de fraudes ou simples não pagamento pelos portadores dos cartões, foi apontada como o maior problema das Parcerias Varejistas. Ela é maior nas parcerias em que as atividades de elaboração de cadastro e identificação positiva dos clientes são feitas diretamente pelos parceiros varejistas do Banco Aliança. As parcerias que criaram mais valor foram aquelas que

tiveram esses processos terceirizados para uma empresa que detinha o conhecimento técnico para fazê-los. Assim, verificou-se que, ao se firmar uma parceria, cada empresa envolvida deve assumir as atividades para as quais possua conhecimento. Tal conhecimento pode ser adquirido com a empresa parceira quando um dos objetivos da parceria for o aprendizado. O ideal, no entanto, é que só se assumam um procedimento ou atividade quando se obteve o aprendizado necessário.

Foi observado, também, a partir da pesquisa, que as parcerias mais valorosas foram aquelas em que se investiu em diferenciais competitivos, ou benefícios, para os cartões. O investimento em benefícios, segundo o Banco Aliança, não foi feito em todas as Parcerias Varejistas por ter custos elevados. Assim, só foi viável investir em parcerias com empresas de maior porte, com maiores expectativas de retorno. A partir dessa informação, retomam-se as constatações de que a escolha do parceiro e o tamanho da empresa parceira são fatores críticos, que devem ser bem observados na formação de parcerias.

Na pesquisa realizada sobre vantagem competitiva, cujos resultados podem ser visualizados no Apêndice F, observou-se, na íntegra, a aplicação da teoria pesquisada. Considerando-se exclusivamente as Parcerias Varejistas do Banco Aliança, verificou-se que as de mais sucesso são aquelas que combinam preços competitivos com diferenciação.

Comparando-se os três bancos pesquisados, quais sejam: Banco Aliança, Banco Acordo e Banco Parceria, foi verificado que o Banco Acordo é o que possui mais vantagens em relação aos seus concorrentes. Os cartões ofertados por meio das parcerias do Banco Acordo geralmente dispõem de opção de escolha de bandeira, o que não ocorre nos dois outros bancos. Os cartões ofertados nas parcerias daquele banco também contam com modalidades diferenciadas para atender diversos segmentos de clientes, ou seja, enfoque, que não é oferecido pelo Banco Aliança ou pelo Banco Parceria. O Banco Acordo também dispõe de mais opções de canais de venda dos cartões para os potenciais adquirentes.

O preço dos cartões, no entanto, é mais acessível nos bancos Aliança e Parceria. Nas parcerias do Banco Aliança observou-se, no entanto, que o preço, considerado isoladamente, não representou diferencial competitivo muito relevante, uma vez que as parcerias que detinham os cartões de menor custo para os consumidores não apresentaram os melhores desempenhos, nem em relação às outras parcerias, nem em relação às metas para elas previstas.

Enquanto o Banco Acordo optou, dentre os tipos de vantagem competitiva elencados por Porter (1989), pela diferenciação, os outros dois bancos parecem mais focados na liderança em custos, pois em geral aplicam taxas e cobram tarifas menores dos portadores dos cartões e, em muitos casos, deixam de cobrar algumas tarifas, como anuidades. A liderança em custos, no entanto, quando analisada a partir dos dados obtidos no Banco Aliança, ocorre apenas na percepção do cliente, pois a instituição financeira não conseguiu reduzir o custo do produto pelas parcerias. Embora haja a transferência para o varejista dos custos de estrutura e propaganda, por exemplo, em 90% das Parcerias Varejistas do Banco Aliança, os seus cartões dão retorno financeiro menor que os comercializados na própria instituição financeira. Provavelmente, a não observação de alguns princípios essenciais para a criação de valor em parcerias estratégicas, já discutidos anteriormente, que acabaram por gerar índices de inadimplência maiores para os cartões de parcerias e desembolsos exacerbados do Banco Aliança para seus parceiros, contribuem para esse resultado.

As parcerias firmadas pelo Banco Acordo compreendem empresas de grande porte e, em sua maioria, mais representativas no mercado em relação às parcerias dos outros dois bancos pesquisados. Além disso, os benefícios concedidos pelas empresas parceiras do Banco Acordo são exclusivos, irreplicáveis pela concorrência, e aparentemente sustentáveis, ou seja, passíveis de serem oferecidos constante e consistentemente. Essas parcerias oferecem, ainda, outros benefícios, oriundos de convênios com outras empresas, como embaladoras de malas em aeroportos, que oferecem o serviço gratuitamente aos portadores dos respectivos cartões. Esses benefícios acabam por compensar os custos mais altos dos cartões referentes às Parcerias Varejistas do Banco Acordo, ou seja, o cliente tem um retorno sobre o custo mais elevado do produto e aceita pagar mais por ele,

pois percebe sua qualidade superior. Ainda, no Banco Aliança, as parcerias que investiram em diferenciação foram aquelas que obtiveram os melhores resultados. Tudo isso leva ao entendimento que, para o produto cartão, os consumidores preferem os diferenciais ao preço baixo.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Conforme já demonstrado neste trabalho, o estabelecimento de parcerias ou alianças estratégicas está cada vez mais se afirmando no mercado como estratégia dominante e forma de organização empresarial. Para se manterem competitivas ou crescerem, as empresas estão se aliando umas as outras das mais diversas formas: *joint ventures*; parcerias público privadas; fusões; dentre outras. Essa realidade, no entanto, é relativamente recente; e as organizações, muitas vezes, desconhecem os princípios e as práticas que levam essas parcerias ao sucesso, ou seja, que criam valor e geram vantagem competitiva para as empresas parceiras.

Dentre as inúmeras formas de aliança organizacional, a presente pesquisa analisou um tipo específico, chamado Parceria Varejista, que se constitui em um modelo de negócio entre uma instituição financeira e um varejista para a oferta e venda de produtos bancários nos pontos de venda deste último. De forma a possibilitar comparações mais precisas, a análise realizada restringiu-se às Parcerias Varejistas para oferta e venda de cartões de crédito. Ela buscou verificar a aplicabilidade das teorias existentes sobre parcerias estratégicas entre organizações empresariais nesse tipo de parceria.

Importante lembrar que os dados coletados não representam opiniões, mas características e resultados dos negócios. Isso garante que os dados coletados não se apresentem tendenciosos.

Verificou-se que um dos fatores mais importantes no estabelecimento de parcerias, encontrado nas teorias relativas ao tema, é a escolha do parceiro. A escolha equivocada de um parceiro compromete todo o negócio: um parceiro de porte e representatividade muito menores não terá condições ou o potencial necessário para suprir as necessidades e expectativas da outra empresa. Uma eventual dominação da empresa menor pela maior que a teoria estudada prevê para parcerias entre empresas de portes diferentes só ocorreria, no entanto, em alguns tipos de alianças, nos quais os recursos do processo produtivo ou da atividade

principal da empresa menor fossem comprometidos pelo negócio. Nas Parcerias Varejistas, a oferta e venda do cartão é complementar às atividades dos varejistas e, portanto, não compromete seu negócio principal.

Um parceiro mais preocupado com seus ganhos individuais do que com a criação de valor através da parceria também demonstrou não ser um bom aliado. Nas Parcerias Varejistas, os parceiros que receberam valores mais altos do Banco Aliança para firmar o negócio foram os que trouxeram menores retornos financeiros para as suas respectivas parcerias.

Um estudo de viabilidade realmente realista é muito importante na formação de parcerias estratégicas. Estudos descompromissados com a realidade ou muito otimistas podem instigar a viabilização de parcerias que não criem valor ou que sejam ruins para as empresas envolvidas. Interligar os orçamentos de uma parceria aos seus recursos e prioridades também é importante e, muitas vezes, essencial para a correta mensuração dos resultados do negócio.

Parcerias estratégicas não podem ser consideradas como modelos rígidos e inflexíveis. Aquilo que dá certo para um determinado parceiro ou em um determinado período pode não dar com ou em outro e, por vezes, basta alterar um ou alguns aspectos do negócio para que ele crie ou volte a criar valor para as empresas parceiras. Dessa forma, empresas que firmam ou pretendem firmar parcerias devem considerar adaptabilidade de estruturas. A inovação, principalmente quando baseada nos erros constatados nos modelos históricos, pode trazer benefícios muito grandes às empresas parceiras.

A pesquisa verificou que a assunção de tarefas por um parceiro só deve ser feita na medida em que ele possui ou adquire o conhecimento necessário para fazê-lo, sob pena de comprometer todo o negócio. Caso nenhum dos parceiros tenha o conhecimento ou habilidade necessários para desempenhar uma atividade específica, necessária à consecução da parceria, devem terceirizar tal serviço ou agregar um novo parceiro. A correspondente constatação não foi encontrada na teoria estudada.

No que tange à vantagem competitiva em Parcerias Varejistas foi verificado que, apesar de a combinação de todos os tipos de vantagem elencados por Porter (1989) – diferenciação, liderança em custos e enfoque – ser o ideal, os consumidores preferem os benefícios, gerados pela diferenciação, ao preço baixo, que advém da liderança em custos.

De modo geral, a pesquisa realizada no tipo de parceria estratégica entitulado Parceria Varejista permitiu explorar a ocorrência das teorias na prática, seja pelas falhas e problemas identificados, seja pelos fatores de sucesso detectados nesses negócios. Os resultados obtidos ficaram dentro do esperado, no entanto, apresentaram-se um pouco mais repetitivos do que a expectativa, fato este que permitiu reforçar algumas percepções. Em muitos aspectos, a aplicabilidade da pesquisa restringe-se ao tipo analisado, podendo ser replicada apenas parcialmente em outros modelos de negócio, nos aspectos similares.

O assunto aqui abordado é bastante atual e tende a ser mais relevante, na medida em que as organizações empresariais vêm considerando a formação de parcerias e alianças como parte de suas estratégias corporativas. O tema Parcerias Estratégicas merece a atenção dos estudiosos, que devem refinar e aprofundar suas teorias para acompanhar as alianças que vêm sendo estabelecidas no mercado empresarial, cada vez mais inovadoras e diferenciadas.

Assim, ao finalizar a presente pesquisa, espera-se ter contribuído com a compreensão do tema proposto, sem a pretensão de tê-lo esgotado ou abordado em toda sua profundidade e complexidade, e que outros pesquisadores sintam-se incentivados a aprimorarem a presente pesquisa, bem como os estudos sobre parcerias e alianças estratégicas.

REFERÊNCIAS

ARRUDA, Maria Cecília Coutinho; ARRUDA, Marcelo Leme. Alianças estratégicas internacionais: formação e estruturação em indústrias manufatureiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 37, n. 4, p. 28-37, 1997.

BRASIL. **Código Civil**. Lei n.º 10.406 de 10 de janeiro de 2002. Diário Oficial da União. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em 18 jun.2010.

BRASIL. Lei n.º 11.079 de 30 de dezembro de 2004. Institui normas gerais para licitação e contratação de parceria público-privada no âmbito da administração pública. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 31 dez.2004. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em 18 jun.2010.

DOZ, Yves L.; HAMEL, Gary: tradução Bázan Tecnologia e Linguística. **A Vantagem das alianças: a arte de criar valor através de parcerias**. - Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. - Rio de Janeiro. Editora Atlas. 5ª Edição, 2010.

HARBISON, John R.; PEKAR JR, Peter: tradução Maria Lúcia G. L. Rosa. **Alianças Estratégicas: quando a parceria é a alma do negócio e o caminho para o sucesso**. - São Paulo: Futura, 1999.

KLOTZLE, Marcelo Cabus. Alianças Estratégicas: conceito e teoria. **Revista Administração Contemporânea**. Vol. 6 n.1. Curitiba, Jan/Abr. 2002.

KOTLER, Philip e KELLER, Kevin. **Administração de Marketing** - 12a Edição. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

OLIVEIRA, Luiz Antônio Gouveia de. **Obtenção de Vantagem Competitiva e Criação de Valor Através de Alianças Estratégicas.**[S.I.]: Revista da Administração e da Contabilidade -Faculdade 7 de Setembro – Vol. 2, 2005. Disponível em <<http://www.fa7.edu.br/rea7/artigos/volume2/index.php>>. Acesso em 26 abr. 2010.

PORTER, Michael E. **A Vantagem Competitiva das nações** - Rio Janeiro, Campus, 1989.

PORTER, Michael E.: tradução Afonso Celso da Cunha Serra. **Competição – on competition: estratégias competitivas essenciais.** – Rio de Janeiro: Campus, 1999.

ROLA, Andréa Stuart; SOBRAL Emanuel Lacerda de Vasconcelos. **Empreendedorismo e as Alianças Estratégicas: experiências de Joint-Venture.** Revista da Administração e da Contabilidade -Faculdade 7 de Setembro. Disponível em <http://www.fa7.edu.br/rea7/iniciacao_cientifica/index.php>. Acesso em 26 abr. 2010.

ROSSI, George; POVOA, Ângela. **Alianças Estratégicas em Empresas de Médio Porte: um estudo no setor de automação industrial automobilística no Brasil.** BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos Vol. 5, n.3 – ago/set 2008. Disponível em <http://www.unisinos.br/publicacoes_cientificas/images/stories/pdfs_base/v5n3/198a212_art04_rossi.pdf>. Acesso em 26 abr. 2010.

STOECKL, Karl. **Conceitos de Vantagem Competitiva, sua Aplicação e Sustentabilidade.** Seção Negócios e Finanças, Portugal, 30 set. 2009. Disponível em <<http://pt.shvoong.com>>. Acesso em 30 abr. 2010.

TZU, Sun. **A Arte da Guerra – Os Treze Capítulos Originais.** - São Paulo. Editora Jardim dos Livros. 2008.

YOSHINO, Michael Y. e RANGAN, U. Srinivasa. **Alianças Estratégicas.** São Paulo: MAKRON Books, 1996.

APÊNDICES

Apêndice A – Instrumento de Coleta de Dados sobre Criação de Valor

CRIAÇÃO DE VALOR - BANCO ALIANÇA
PARCERIA E PARCEIRO
<p>1. Marque com um X o(s) motivo(s) para a formação da parceria varejista e, para as opções marcadas, estabeleça valores, de acordo com a importância do item (1a para a mais relevante, 2 a para a próxima mais relevante, etc...) ?</p> <p>a. Desenvolvimento de produto;</p> <p>b. Estabelecimento de novo canal de distribuição;</p> <p>c. Entrada em novos mercados;</p> <p>d. Desenvolvimento de mercados existentes</p> <p>e. Incremento financeiro;</p> <p>f. Aprendizado;</p> <p>g. Parceiro;</p> <p>h. Outros _____.</p>
<p>2. Qual(is) dos critérios abaixo foi utilizado para a escolha do parceiro:</p> <p><input type="checkbox"/> Segmento de atuação da empresa;</p> <p><input type="checkbox"/> Tamanho da empresa;</p> <p><input type="checkbox"/> Posicionamento da empresa (marca);</p> <p><input type="checkbox"/> Idoneidade;</p> <p><input type="checkbox"/> Oportunidade de negócio;</p> <p><input type="checkbox"/> Outros: _____.</p>
<p>3. Foi realizado estudo de viabilidade previamente à parceria?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não</p>
<p>4. Foram previstos os riscos da parceria e desenvolvidos mecanismos mitigadores para cada um deles?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não</p>
<p>5. Qual o tamanho da empresa parceira comparada ao Banco Aliança?</p> <p><input type="checkbox"/> Menor <input type="checkbox"/> Similar <input type="checkbox"/> Maior</p>
<p>6. Qual a abrangência da empresa parceira?</p> <p><input type="checkbox"/> Nacional <input type="checkbox"/> Regional <input type="checkbox"/> Estadual</p>
<p>7. A parceria foi implementada em todas as áreas de abrangência da empresa parceira?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não</p>
<p>8. Houve proposta de concorrente para a empresa parceira?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Desconhece</p>
<p>9. O parceiro já havia estabelecido parceria similar com outra instituição financeira?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Estava vigente à época da formalização da parceria como o Banco Aliança</p>
<p>10. Existe exclusividade na parceria?</p> <p><input type="checkbox"/> da empresa em relação ao Banco <input type="checkbox"/> do Banco em relação à empresa <input type="checkbox"/> de ambos</p>

<p>11. Quais das atividades abaixo elencadas foram transferidas para a empresa parceira? Marque T para as atividades totalmente transferidas, P para as parcialmente transferidas e, se houver, O para as atividades transferidas para outra empresa envolvida na parceria</p> <p>a. () Divulgação do produto b. () Oferta do produto c. () Análise cadastral d. () Análise creditícia e. () Identificação positiva do potencial comprador f. () Acolhimento da documentação, dados e informações do potencial comprador g. () pós-venda h. () outras _____</p>
<p>12. A empresa parceira já possuía expertise para exercer as atividades transferidas? () Sim () Não . Quais? _____</p>
<p>13. E a(s) outra(s) empresa(s) envolvida(s), se houver? () Sim () Não . Quais atividades foram transferidas? _____</p>
<p>14. Quais os principais problemas identificados:</p> <p>a. Alta Inadimplência b. Termos contratuais obscuros ou não respeitados; c. Falta de comprometimento de um dos parceiros; d. Baixa performance e. Priorização de ganhos individuais em detrimento da geração de valor com a parceria f. Produtos não competitivos; g. Profissionais não treinados; h. Produto não atende um parceiro. i. Outros: _____</p>
<p>15. As expectativas ou premissas do estudo de viabilidade do negócio, se houver, foram atendidas? () Sim () Não</p>
<p>16. As empresas compartilham/associam suas marcas? () Sim () Não</p>
<p>PRODUTO - CARTÃO</p>
<p>1. Foi desenvolvido produto específico para a parceria, diferente do distribuído na IF? () Sim () Não</p>
<p>2. Foi desenvolvido produto específico para a parceria, diferente do das demais parcerias? () Sim () Não</p>
<p>3. O produto distribuído na parceria é competitivo com o distribuído no Banco Aliança em termos de:</p> <p>a. Preço () Sim () Não b. Benefícios () Sim () Não</p>
<p>4. Caso uma ou ambas as respostas para os itens acima sejam negativas, qual o motivo: () Custos elevados () Altas expectativas de retorno com o produto () falta de comprometimento de uma das partes () restrições tecnológicas () Outro _____</p>
<p>5. Caso existam benefícios para o cartão: () são exclusivos - são custeados/disponibilizados () pelo parceiro () pelo Banco</p>
<p>6. A compra do produto da parceria exclui ou diminui o potencial de venda do produto próprio da IF e vice versa? () Sim () Não</p>

7. O consumo do produto (faturamento do cartão) distribuído na parceria é relativamente maior que o consumo do produto distribuído no Banco Aliança?
 Sim Não

ASPECTOS FINANCEIROS

1. A parceria envolveu pagamento de propina por uma empresa a outra?
 Sim Não

2. Os ganhos auferidos com a parceria são compartilhados?
 Sim Não

3. As recompensas são pagas de acordo com o desempenho do parceiro?
 Sim Não

4. Os ganhos com a parceria são:
 a. Banco: reinvestidos na parceria diretamente indiretamente
 incorporados aos resultados das empresas diretamente indiretamente
 b. Varejista: reinvestidos na parceria diretamente indiretamente
 incorporados aos resultados das empresas diretamente indiretamente

5. Existe compartilhamento de riscos:
 operacionais de crédito legais/judiciais

6. Para o Banco, o retorno financeiro do produto distribuído na parceria, em relação ao produto distribuído no Banco Aliança é:
 melhor similar pior.

7. O resultado acima é conseqüente de:
 característica do produto
 perfil do comprador
 comprometimento das empresas com a parceria
 metas de venda
 transferência de atividades e estruturas
 outros _____

Apêndice C – Instrumento de Coleta de Dados sobre Vantagem Competitiva

VANTAGEM COMPETITIVA	
BANCO:	
RAMO DO PARCEIRO:	
BANDEIRAS	
<input type="checkbox"/> VISA	<input type="checkbox"/> MASTERCARD
<input type="checkbox"/> SEM BANDEIRA	<input type="checkbox"/> OUTRA _____
SEGMENTAÇÃO	
O CARTÃO POSSUI MODALIDADES DIFERENTES PARA CADA SEGMENTO ATENDIDO? <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO	
CANAIS DE VENDA	
BANCO: <input type="checkbox"/> AGÊNCIA <input type="checkbox"/> SITE <input type="checkbox"/> CENTRAL TELEFÔNICA <input type="checkbox"/> OUTRO _____	
VAREJISTA: <input type="checkbox"/> LOJA <input type="checkbox"/> SITE <input type="checkbox"/> CENTRAL TELEFÔNICA <input type="checkbox"/> OUTRO _____	
PREÇO	
ANUIDADE TITULAR <input type="checkbox"/> NÃO <input type="checkbox"/> SIM - PREÇO: _____, _____ () CARÊNCIA: _____	
ANUIDADE ADICIONAL <input type="checkbox"/> NÃO <input type="checkbox"/> SIM - PREÇO: R\$ _____, _____ () CARÊNCIA: _____	
<input type="checkbox"/> REDUTOR - _____	
2 VIA DO CARTÃO <input type="checkbox"/> NÃO <input type="checkbox"/> SIM - PREÇO: _____, _____	
SEGURO PROTEÇÃO PERDA/ROUBO <input type="checkbox"/> NÃO <input type="checkbox"/> SIM - PREÇO: R\$ _____, _____	
JUROS DO ROTATIVO: _____%	
BENEFÍCIOS	
GERA PONTUAÇÃO <input type="checkbox"/> NÃO <input type="checkbox"/> SIM - () MILHAS AÉREAS () OUTRO - () VAREJISTA () BANCO	
PROMOÇÕES/CONDIÇÕES ESPECIAIS PARA ADQUIRIÇÃO DO CARTÃO- () SIM () NÃO	
PROMOÇÕES/CONDIÇÕES ESPECIAIS PARA PAGAMENTO NO CARTÃO- () SIM () NÃO	

Apêndice D – Instrumentos sobre Criação de Valor - Resultados

CRIAÇÃO DE VALOR - BANCO ALIANÇA
<p>1. Motivos para a formação das parcerias varejistas (de acordo com os pesos estabelecidos para cada resposta, sendo: 1o motivo 8 pontos; 2o motivo 7 pontos;...)</p> <p>a. _7_ Desenvolvimento de produto b. _5_ Estabelecimento de novo canal de distribuição c. 128 Entrada em novos mercados d. 32_ Desenvolvimento de mercados existentes e. 133 Incremento financeiro f. _6_ Aprendizado g. _0_ Parceiro h. _0_ Outros _____.</p>
<p>2. Qual(is) dos critérios abaixo foi utilizado para a escolha do parceiro:</p> <p>(20) Segmento de atuação da empresa; (20) Tamanho da empresa; (20) Posicionamento da empresa (marca); () Idoneidade; (20) Oportunidade de negócio; () Outros: _____</p>
<p>3. Foi realizado estudo de viabilidade previamente à parceria?</p> <p>(20) Sim () Não</p>
<p>4. As expectativas ou premissas do estudo de viabilidade do negócio, se houver, foram atendidas?</p> <p>(1) Sim (19) Não</p>
<p>5. Foram previstos os riscos da parceria e desenvolvidos mecanismos mitigadores para cada um deles?</p> <p>(20) Sim () Não</p>
<p>6. Qual o tamanho da empresa parceira comparada ao Banco Aliança?</p> <p>(19) Menor () Similar (1) Maior</p>
<p>7. Qual a abrangência da empresa parceira?</p> <p>(4) Nacional (8) Regional (8) Estadual</p>
<p>8. A parceria foi implementada em todas as áreas de abrangência da empresa parceira?</p> <p>(18) Sim (2) Não</p>
<p>9. Houve proposta de concorrente para a empresa parceira?</p> <p>(4) Sim () Não (16) Desconhece</p>
<p>10. O parceiro já havia estabelecido parceria similar com outra instituição financeira?</p> <p>(2) Sim (18) Não (1) Estava vigente à época da formalização da parceria como o Banco Aliança</p>
<p>11. Existe exclusividade na parceria?</p> <p>(18) da empresa em relação ao Banco () do Banco em relação à empresa (2) de ambos</p>
<p>12. Quais das atividades abaixo elencadas foram transferidas para a empresa parceira? Marque T para as atividades totalmente transferidas, P para as parcialmente transferidas e, se houver, O para as atividades transferidas para outra empresa envolvida na parceria:</p> <p>a. (19 T / 1 P) Divulgação do produto b. (20 T) Oferta do produto c. (2 O) Análise cadastral d. () Análise creditícia e. (20 T) Identificação positiva do potencial comprador f. (20 T) Acolhimento da documentação, dados e informações do potencial comprador g. () pós-venda h. () outras _____</p>
<p>13. A empresa parceira já possuía expertise para exercer as atividades transferidas?</p> <p>(20) Sim - Quais? 20 Divulgação / 18 Análise Cadatral (18) Não - Quais? Oferta, Identificação Positiva e Acolhimento de documentação</p>

14. E a(s) outra(s) empresa(s) envolvida(s), se houver? (x) Sim () Não - Quais? Análise Cadastral
15. Quais os principais problemas identificados na parceria: a. Alta Inadimplência - 19 b. Termos contratuais obscuros ou não respeitados c. Falta de comprometimento do parceiro d. Baixa performance - 18 e. Priorização de ganhos individuais em detrimento da geração de valor com a parceria f. Produtos não competitivos g. Profissionais não treinados h. Produto não atende o parceiro i. Outros: _____
16. As empresas compartilham/associam suas marcas? (1) Sim (19) Não
PRODUTO - CARTÃO
1. Foi desenvolvido produto específico para a parceria, diferente do distribuído na IF? (2) Sim (18) Não
2. Foi desenvolvido produto específico para a parceria, diferente do das demais parcerias? (1) Sim (19) Não
3. O produto distribuído na parceria é competitivo com o distribuído no Banco Aliança em termos de: a. Preço (20) Sim () Não b. Benefícios (2) Sim (18) Não
4. Caso uma ou ambas as respostas para os itens acima sejam negativas, qual o motivo: (18) Custos elevados () Altas expectativas de retorno com o produto () falta de comprometimento de uma das partes () restrições tecnológicas () Outro _____
5. Caso existam benefícios para o cartão: () são exclusivos - são custeados/disponibilizados (2) pelo parceiro (2) pelo Banco
6. A compra do produto da parceria exclui ou diminui o potencial de venda do produto próprio da IF e vice versa? () Sim (20) Não
7. Considerando médias e públicos similares, o produto distribuído na parceria é, em relação ao produto distribuído no Banco Aliança: a. Limite - () Maior () Menor (20) Similar b. Uso x Limite - () Maior (16) Menor (4) Similar c. Inadimplência - (19) Maior () Menor (1) Similar d. Fraude - (18) Maior () Menor (2) Similar e. Índice de aprovação - () Maior (1) Menor (19) Similar f. Índice de ativação - (1) Maior (1) Menor (18) Similar
ASPECTOS FINANCEIROS
1. A parceria envolveu pagamento de propina por uma empresa a outra? (15) Sim (5) Não
2. Os ganhos auferidos com a parceria são compartilhados? (20) Sim () Não
3. As recompensas são pagas de acordo com o desempenho do () parceiro/ (20) produto?
4. Os ganhos com a parceria são: a. Banco: () reinvestidos na parceria () diretamente () indiretamente (20) incorporados aos resultados das empresas (20) diretamente () indiretamente b. Varejista: () reinvestidos na parceria () diretamente () indiretamente (20) incorporados aos resultados das empresas (20) diretamente () indiretamente
5. Existe compartilhamento de riscos: (20) operacionais () de crédito () legais/judiciais

6. Para o Banco, o retorno financeiro do produto distribuído na parceria, em relação ao produto distribuído no próprio Banco é:
() melhor (2) similar (18) pior.

7. O resultado acima é conseqüente de:
(18) característica do produto
(20) perfil do comprador
() comprometimento das empresas com a parceria
() transferência de atividades e estruturas
(2) outros_benefícios e promoções_

Apêndice E – Instrumento de Coleta de Dados sobre Criação de Valor – Ranking – Resultados

Classifique as parcerias, da maior para a menor (não é necessário informar números, apenas os nomes dos parceiros)						
Quando o item não se aplicar à parceria, omita-a da classificação						
Meta de emissão prevista	Meta de emissão cumprida*	Cartões Ativados**	Utilização ***	Adimplência	Retorno Financeiro	Investimentos do Banco
A1	A12	A13	A13	A1	A1	A13
A13	A2	A3	A12	A12	A12	A9
A14	A3	A9	A14	A19	A11	A14
A9	A13	A1	A9	A2	A20	A15
A3	A20	A14	A3	A18	A18	A19
A8	A11	A12	A1	A17	A4	A20
A15	A9	A11	A2	A4	A5	A10
A16	A18	A20	A11	A20	A6	A2
A5	A14	A15	A20	A16	A7	A16
A19	A6	A2	A19	A5	A17	A5
A20	A19	A16	A15	A14	A8	A11
A4	A16	A19	A16	A3	A19	A12
A12	A13	A17	A5	A11	A15	
A11	A15	A5	A4	A6	A2	
A17	A4	A8	A8	A13	A16	
A2	A17	A4	A18	A8	A3	
A18	A5	A18	A17	A9	A14	
A6	A7	A6	A6	A15	A9	
A7	A8	A7	A7	A7	A13	
A10						

* % em relação à meta prevista

** % sobre cartões emitidos

*** % do limite estabelecido

Apêndice F – Instrumento de Coleta de Dados sobre Vantagem Competitiva - Resultados

VANTAGEM COMPETITIVA	
BANCO: Parceria	
BANDEIRAS	
(9) VISA	() MASTERCARD
(4) SEM BANDEIRA	() OUTRA _____
SEGMENTAÇÃO	
O CARTÃO POSSUI MODALIDADES DIFERENTES PARA CADA SEGMENTO ATENDIDO? () SIM (9) NÃO	
CANAIS DE VENDA	
BANCO: () AGÊNCIA () SITE () CENTRAL TELEFÔNICA () OUTRO _____	
VAREJISTA: (9) LOJA () SITE () CENTRAL TELEFÔNICA () OUTRO _____	
PREÇO	
ANUIDADE TITULAR () NÃO (9) SIM - PREÇO MÉDIO: R\$35,88 () CARÊNCIA: _____	
ANUIDADE ADICIONAL (7) NÃO (2) SIM - PREÇO MÉDIO: R\$27,36 () CARÊNCIA: _____	
(5) REDUTOR - não cobra proporção se fatura < 10	
2 VIA DO CARTÃO () NÃO (9) SIM - PREÇO MÉDIO: R\$8,00	
SEGURO PROTEÇÃO PERDA/ROUBO () NÃO (9) SIM - PREÇO MÉDIO: R\$ 4,20	
JUROS DO ROTATIVO MÉDIO: 13,70 % a.m.	
BENEFÍCIOS	
GERA PONTUAÇÃO (8) NÃO (1) SIM - () MILHAS AÉREAS (1) OUTRO - (1) VAREJISTA () BANCO	
PROMOÇÕES/CONDIÇÕES ESPECIAIS PARA ADQUIRIÇÃO DO CARTÃO- (1) SIM (8) NÃO	
PROMOÇÕES/CONDIÇÕES ESPECIAIS PARA PAGAMENTO NO CARTÃO- (9) SIM () NÃO	

VANTAGEM COMPETITIVA	
BANCO: Acordo	
BANDEIRAS	
(11) VISA	(12) MASTERCARD
() SEM BANDEIRA	() OUTRA _____
SEGMENTAÇÃO	
O CARTÃO POSSUI MODALIDADES DIFERENTES PARA CADA SEGMENTO ATENDIDO? (8) SIM (5) NÃO	
CANAIS DE VENDA	
BANCO: () AGÊNCIA (12) SITE (13) CENTRAL TELEFÔNICA () OUTRO _____	
VAREJISTA: (10) LOJA (12) SITE (13) CENTRAL TELEFÔNICA () OUTRO _____	
PREÇO	
ANUIDADE TITULAR () NÃO (11) SIM - PREÇOS MÉDIOS - R\$77,44 / 115,34 / 195,49 / 300,67 (x) CARÊNCIA: 50% - 1a	
ANUIDADE ADICIONAL () NÃO (11) SIM - PREÇO MÉDIO - R\$ 38,72 / 57,67 / 97,74 / 150,34 (x) CARÊNCIA: 50% - 1a	
() REDUTOR _____	
2 VIA DO CARTÃO () NÃO (13) SIM - PREÇO MÉDIO: R\$5,00	
SEGURO PROTEÇÃO PERDA/ROUBO (11) NÃO (2) SIM - PREÇO MÉDIO: R\$ nihil (grátis)	
JUROS DO ROTATIVO MÉDIO: 14,26% a.m.	
BENEFÍCIOS	
GERA PONTUAÇÃO () NÃO (12) SIM - (2) MILHAS AÉREAS (12) OUTRO - (12) VAREJISTA (1) BANCO	
PROMOÇÕES/CONDIÇÕES ESPECIAIS PARA ADQUIRIÇÃO DO CARTÃO- (3) SIM (10) NÃO	
PROMOÇÕES/CONDIÇÕES ESPECIAIS PARA PAGAMENTO NO CARTÃO- (9) SIM (4) NÃO	

VANTAGEM COMPETITIVA	
BANCO: Banco Aliança	
BANDEIRAS	
(20) VISA	() MASTERCARD
() SEM BANDEIRA	() OUTRA _____
SEGMENTAÇÃO	
O CARTÃO POSSUI MODALIDADES DIFERENTES PARA CADA SEGMENTO ATENDIDO? () SIM (20) NÃO	
CANAL DE VENDA	
BANCO: () AGÊNCIA (2) SITE (2) CENTRAL TELEFÔNICA (1) OUTRO__take one	
VAREJISTA: (20) LOJA (2) SITE (2) CENTRAL TELEFÔNICA (1) OUTRO_take one	
PREÇO	
ANUIDADE TITULAR (17) NÃO (3) SIM - PREÇO MÉDIO: R\$67,00 () CARÊNCIA: ____	
ANUIDADE ADICIONAL (19) NÃO (1) SIM - PREÇO MÉDIO: R\$48,00 () CARÊNCIA: ____	
() REDUTOR _____	
2 VIA DO CARTÃO () NÃO (20) SIM - PREÇO MÉDIO: R\$8,00	
SEGURO PROTEÇÃO PERDA/ROUBO () NÃO (20) SIM - PREÇO: R\$ 1 - 2,00 / 19 - 3,00	
JUROS DO ROTATIVO MÉDIO: 17,00 %	
BENEFÍCIOS	
GERA PONTUAÇÃO (18) NÃO (2) SIM - (2) MILHAS AÉREAS (2) OUTRO - (2) VAREJISTA () BANCO	
PROMOÇÕES/CONDIÇÕES ESPECIAIS PARA ADQUIRIÇÃO DO CARTÃO- () SIM (20) NÃO	
PROMOÇÕES/CONDIÇÕES ESPECIAIS PARA PAGAMENTO NO CARTÃO- (4) SIM () NÃO	