

## ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DE ASPECTOS JURÍDICO-LEGAIS SOBRE AS DECISÕES DE MARKETING ESTUDO DE CASO NO SETOR DE CARTÕES DE CRÉDITO

*Antonio Carlos La Gamba Pajoli*<sup>(\*)</sup>

*Fauze Najib Mattar*<sup>(\*\*)</sup>

### RESUMO

Este estudo busca analisar a influência de aspectos jurídico-legais sobre as decisões de marketing, utilizando-se uma pesquisa de campo junto a empresas do setor de cartões de crédito.

Também constitui um propósito do trabalho verificar a ocorrência de integração entre as áreas de marketing e jurídica, nas empresas pesquisadas.

Em função da natureza interdisciplinar e da bibliografia escassa sobre o tema, a pesquisa foi baseada em estudos de caso exploratórios.

Os resultados obtidos permitiram concluir que aspectos jurídicos influem sobre as atividades de marketing e que a integração entre as áreas, nas empresas pesquisadas, não só é freqüente e intensa, como também benéfica para o sucesso de tais atividades.

---

<sup>(\*)</sup> Advogado formado pela Faculdade de Direito da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Mestre em Administração de Empresas pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

<sup>(\*\*)</sup> Bacharel, Mestre, Doutor e Livre Docente em Administração pela FEA/USP; professor da FEA/USP e ex-professor de outras instituições de ensino superior e coordenador do Programa de Educação Continuada em Administração para Executivos USP-DA/FEA/FIA. E-mail: fauze@usp.br

## INTRODUÇÃO

O intercâmbio entre o marketing e o mundo jurídico se faz necessário sob dois pontos-de-vista. Primeiramente, em função da necessária adequação dos negócios de diferentes setores econômicos à ordem jurídico-legal, especialmente em um país com farto arsenal legislativo como o nosso. Em segundo lugar, também pela crescente internacionalização da economia, com o surgimento de blocos e grupos de países. Fatores como esses tornam o conhecimento do ambiente jurídico-legal um diferencial importante para a atividade empresarial.

Dentro de uma visão abrangente do marketing, destacam-se os elementos que compõem o seu ambiente externo, como os aspectos tecnológicos, sociais, políticos demográficos e legais, entre outros. As mudanças recentes por que têm passado tais fatores conjunturais ocasionam, muitas vezes, a reformulação do planejamento de marketing ou até mesmo a alteração da postura empresarial.

Para o administrador da área de marketing, a necessidade de melhor compreensão do ambiente jurídico-legal torna-se imperativa em diversas atividades. Assim ocorre com a criação de um novo produto, que deve ser adaptado às exigências legais relativas a suas propriedades, embalagem, promoção, divulgação ou mesmo forma de comercialização; ou ainda na definição de uma estratégia competitiva, bem como na fixação de preços, entre outras.

A influência do ambiente jurídico-legal sobre atividades da administração de marketing pode ser vista sob duas óticas. Por um lado, o conhecimento do ambiente jurídico pode ser utilizado para evitar condutas equivocadas ou até ilegais, assim como para detectar oportunidades interessantes de mercado. Por outro, sua análise contribui para estabelecer medidas corretivas para casos de desobediência ou desconhecimento de normas e leis.

## Objetivos do Trabalho

O presente trabalho tem como objetivo geral analisar a influência do ambiente jurídico-legal sobre o desenvolvimento das atividades de marketing de cartões de crédito.

O enfoque do trabalho foi direcionado para uma análise mais específica de questões ligadas aos objetivos gerais expostos anteriormente. Os objetivos específicos do estudo compreenderam:

1. verificar a existência de integração entre profissionais da área de marketing e da área jurídica na empresa.
2. Analisar a postura da empresa em relação à questões jurídicas relevantes e verificar o acesso dos profissionais de marketing às informações jurídicas
3. Analisar questões de marketing relacionadas a aspectos jurídico-legais
4. Analisar a atuação do departamento jurídico em questões relacionadas ao marketing, e verificar como a empresa trabalha informações relacionadas a aspectos jurídico-legais.
5. Analisar alguns aspectos jurídico-legais relacionados ao produto, preço, distribuição e promoção.

## Marketing de Serviços

Os cartões de crédito constituem uma prestação de serviços, ligada à área financeira, com destacado crescimento na economia atual. Daí a importância de uma visão genérica sobre o marketing de serviços.

Segundo Kotler, pode-se definir um serviço como sendo *“qualquer ato ou desempenho essencialmente intangível que uma parte pode oferecer a outra e que não tem como resultado a propriedade de algo.”* Ainda, segundo o autor, *“a execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto físico”*.<sup>1</sup>

Para Kotler, os serviços possuem quatro características principais que afetam os programas de marketing. São elas:

*“1. Intangibilidade - Por não serem palpáveis, tocáveis, sensíveis como os produtos físicos, os serviços exigem de seus prestadores, atitudes e ações diferentes daquelas dos fabricantes de produtos. No entanto, o posicio-*

---

<sup>1</sup> KOTLER, Philip - *Administração de marketing*, 3ª ed., Atlas, SP, 1993, p. 539.

*namento do serviço pode ser acompanhado de elementos tangíveis, como o local da prestação (instalações físicas e ambiente) e os equipamentos utilizados (computadores, instrumentos, aparelhos eletrônicos).*

*2. Inseparabilidade - Ao contrário dos produtos, que podem ser manufaturados, estocados, vendidos e, por fim, consumidos, os serviços são produzidos e consumidos ao mesmo tempo. Em outras palavras, a utilização do serviço por seu consumidor coincide com a realização ou execução pelo prestador.*

*3. Variabilidade - Enquanto um produto produzido industrialmente tem suas características padronizadas e inalteradas, o serviço apresenta um alto grau de variabilidade, pois depende de quem o executa e de onde e quando é executado.*

*4. Percipibilidade - Ao contrário dos produtos, os serviços não podem ser estocados. Como dito anteriormente, o consumo e a execução do serviço podem se dar no mesmo instante. Essa percipibilidade do serviço não chega a ser um problema quando a demanda é estável, pois pode-se organizar o trabalho antecipadamente. No entanto, quando a demanda é flutuante, pode-se equilibrá-la com a oferta, utilizando-se preços diferenciados, sistemas de reservas, rotinas de empregados diferenciadas, dentre outras estratégias.<sup>2</sup>"*

A utilização dos cartões de crédito torna claras as características mencionadas acima. Embora associada a um objeto plástico, palpável, tangível, a essência da atividade é a prestação do serviço, o crédito que tem seu titular no momento da compra através do cartão. As empresas de cartões de crédito oferecem, na verdade, diversos serviços para seus clientes. Muitos deles vão além da idéia central de prestação de crédito, como seguros, assistência em viagens, descontos e promoções especiais.

As tarefas do profissional de marketing no setor de serviços diferem daquelas desenvolvidas com produtos. Segundo Lovelock (1991:7), essa diferenças se apresentam em duas dimensões: a primeira refere-se às diferenças existentes entre serviços e produtos; a segunda, está relacionada

ao ambiente ou contexto em que as atividades de marketing são planejadas e executadas.

O ambiente em que se desenvolve o marketing de serviços também guarda diferenças com aquele do marketing de produtos. Empresas com diferente estrutura organizacional, eventual falta de informações sobre a concorrência e dificuldades no estabelecimento de custos e preços podem exigir do profissional que vem de uma empresa de produtos uma certa adaptação ao setor de serviços.

Ao tratar da classificação dos serviços, Kotler (1993:543) afirma que os serviços podem ser baseados em equipamentos ou em pessoas. Esse dois grupos ainda admitem diferenciações. No primeiro, existem os serviços baseados em equipamentos automatizados (ex: lavagem automática de automóveis); os serviços baseados em equipamentos monitorados por operadores não experientes (ex: cinema); e aqueles baseados em equipamentos monitorados por operadores experientes (ex: aviões). Por sua vez, as pessoas em que se baseiam os serviços podem ser trabalhadores inexperientes (ex: serviços de jardinagem); trabalhadores experientes (ex: serviços de encanador); e profissionais (ex: advogados).<sup>3</sup>

### **Marketing e as Normas Jurídicas**

Diversos aspectos de marketing estão relacionados, direta ou indiretamente, ao conjunto de normas reguladoras de nossa sociedade. A cada atividade de marketing, pode-se associar normas que influenciam o seu planejamento e execução. O conhecimento dessa realidade é importante para o profissional de marketing e pode representar um diferencial na competitividade entre empresas. Vale lembrar que o administrador não deve apenas conhecer e comportar-se como sujeito passivo dessas regras. As normas jurídicas surgem da própria sociedade e o profissional de marketing pode, em alguns casos, participar, influenciando a elaboração dessas normas.

Há que se entender o termo "normas" em seu sentido mais amplo, abrangendo tanto as leis, decretos, medidas provisórias e demais formas previstas em nosso sistema legislativo, como

<sup>2</sup> KOTLER, Philip - *Administração de marketing*, 3ª ed., Atlas, SP, 1993, p. 543.

<sup>3</sup> KOTLER, Philip - *Administração de marketing*, 3ª ed., Atlas, SP, 1993, p. 540.

também outras regulamentações decorrentes de diretrizes definidas por associações e entidades de classe e de contratos celebrados entre empresas ou entre essas, consumidores e fornecedores.

No Quadro 1, está apresentada uma visão exemplificativa e não-exaustiva de aspectos de marketing e as respectivas normas que, de alguma forma, afetam essas atividades. É importante ressaltar que, além da legislação pertinente a cada aspecto, a atividade de marketing também está sujeita à determinações contratuais e outras formas de acordos entre empresas, entidades e associações que também emitem regulamentações.

Observa-se que o Código de Defesa do Consumidor pode ser associado a diversos aspectos de marketing. De fato, o estatuto disciplina, de forma abrangente, as relações de consumo, influenciando a administração empresarial de diversas formas, já que o marketing praticado atualmente é direcionado para o consumidor e também para a sociedade de uma forma geral.

Convém lembrar ainda que o conhecimento das normas jurídicas pode representar o aproveitamento de oportunidades, como por exemplo, no desenvolvimento de políticas de marketing cultural que aproveitem benefícios e incentivos concedidos pela legislação.

**Quadro 1. Exemplos de Normas Jurídicas Relacionadas com Marketing**

Aspecto de marketing	Normas
Produto	Código de defesa do consumidor (Lei n. 8078/90) Normas de higiene e saúde
Marcas	Código de propriedade industrial (Lei n. 9279/96 - Regula direitos e obrigações relativos à propriedade industrial) Regras para registro de nome e marcas junto ao INPI, cartórios, etc.
Embalagens	Código de defesa do consumidor - ex. artigo 33 Lei Estadual n. 9147/95 - Dispõe sobre a obrigatoriedade de impressão de advertência nos rótulos de embalagens dos produtos comestíveis produzidos no Estado de São Paulo.
Preço	Código de defesa do consumidor - ex. artigo 5º § 2º e artigo 41 Resoluções e circulares do Banco Central Portarias da SUNAB
Serviço	Código de defesa do consumidor - ex. artigos 14 e 20 Lei n. 8955/94 - Dispõe sobre o contrato de franquia empresarial ( <i>franchising</i> ) e dá outras providências.
Promoção	Lei n. 5.768/71 e Decreto n. 70.951/72 (sobre distribuição gratuita de prêmios, mediante sorteio, vale-brinde ou concurso)
Propaganda e publicidade	Código Brasileiro de Auto-regulamentação Publicitária Código de defesa do consumidor - ex. artigos 36 a 38 Lei n. 9.294/96 - Dispõe sobre as restrições ao uso e à propaganda de produtos fumíferos, bebidas alcoólicas, medicamentos, terapias e defensivos agrícolas, nos termos do parágrafo 4º do artigo 220 da Constituição Federal.
Financiamento e consórcios	Normas do Banco Central
Tributos	Código tributário nacional Legislação sobre impostos e taxas

### O Setor de Cartões de Crédito

Surgidos nos Estados Unidos nos anos 30, e com intensificação de seu uso a partir da década de 50, os cartões de crédito movimentam, hoje, um importante setor da economia.

Por trás de um negócio atraente e lucrativo, estão empresas que administram operações complexas e diversificadas. À frente do universo dos cartões de crédito está um mercado consumidor quase tão extenso quanto a própria humanidade. Entre diferentes nacionalidades, níveis sociais,

preferências particulares e interesses específicos, consumidores dos mais diversos perfis formam o mercado potencial para um setor que não pára de crescer.

Estatísticas e opiniões de profissionais do setor revelam mudanças no cenário econômico-social brasileiro, que colocam o país na posição de um grande mercado potencial para o cartão de crédito. Desde 1994, quando entrou em vigor o plano Real, o número de cartões passou dos 11,2 milhões existentes para 19,3 milhões, em 1997. O crescimento na movimentação do mercado também foi intenso nesse dois anos. Em 1997, a movimentação total do mercado alcançou US\$ 27 bilhões - havia sido de US\$10,3 bilhões em 1994.<sup>4</sup>

O cartão de crédito não tem, no Brasil, uma regulamentação legislativa específica. Não existe para o cartão de crédito, uma lei ou norma que discipline seus aspectos gerais e ofereça diretrizes para a atividade, como ocorre, por exemplo, com o cheque. Entretanto, o fato de não haver uma norma jurídica específica para a atividade não significa que ela possa ser exercida sem a observância de certos critérios. Muito pelo contrário, a administração e a própria utilização do cartão de crédito sujeitam-se e devem estar de acordo com as normas gerais de nosso sistema jurídico.

Basicamente, o cartão de crédito tem regulamentação contratual, devendo o contrato que disciplina sua sistemática estar adequado às principais normas de nosso sistema legal, como a Constituição Federal, o Código Civil e o Código de Proteção e Defesa do Consumidor, comumente chamado apenas de Código de Defesa do Consumidor, denominação que passa a ser usada neste trabalho.. Este último tem influência destacada, principalmente nos últimos anos, em que tanto se falou a respeito de aspectos ligados aos usuários de tal serviço.

Na verdade, o mercado de cartões envolve muito mais do que imaginamos ao utilizar o cartão de crédito para pagar nossas despesas. Existe um verdadeiro universo de empresas ligadas a esses pequenos instrumentos de plástico. São administradoras, emissoras, processadoras,

credenciadoras, credenciadas, além de uma vasta gama de serviços técnicos e profissionais de diversas áreas atuando nesse mercado. Sem contar os inúmeros bancos e instituições financeiras ligadas ao negócio.

O negócio de cartões envolve diferente tipos de empresas, caracterizados a seguir, não sendo raro a associação entre algumas delas, operações conjuntas e atividades afins.

*Bandeira* - É o nome que se dá à “marca” estampada nos cartões, sejam eles de crédito, débito, compra ou mesmo cartões inteligentes, modalidades essas que serão tratadas adiante, dentre os tipos de cartões. As bandeiras mais conhecidas são: Mastercard, American Express, Visa, Diners e Sollo.

*Emissoras* - Consideram-se emissoras de cartões aquelas empresas que vendem e emitem o cartão para seus clientes, definindo suas políticas e estampando seu nome no cartão, além da “marca” que o mesmo pode ter. Assim, a Credicard S/A emite cartões de crédito com a bandeira Mastercard, Diners ou Visa. A empresa American Express emite cartões Amex ou Sollo. Os bancos também são emissores de cartões com diferentes bandeiras. Por fim, lojas e estabelecimentos também podem emitir seu próprio cartões, como os cartões de compra C&A e Mesbla.

*Credenciadoras* - Essas empresas fazem o credenciamento de estabelecimentos (pessoas jurídicas) comerciais ou prestadores de serviços, instalando maquinas e POS (*point of sales*) para que os mesmos possam receber o pagamento de seus clientes através de cartões. Visa-net e Redecard são duas credenciadoras de destaque no Brasil.

*Administradoras* - São as empresas responsáveis por todo o processo administrativo ligado ao cartão, o que envolve a definição e aplicação de políticas, atividades de marketing, sistemas, atendimento a clientes, equipe de vendas, etc. Algumas vezes, a administradora pode acumular a função de emissora, como acontece com a Real Visa.

*Processadoras* - São empresas que apenas aplicam as políticas definidas pelas emissoras e administradoras. Funcionam como prestadoras de serviços técnicos e operacionais para essas empresas, oferecendo apoio ao negócio de cartões em áreas como: consultoria, desenvolvi-

---

<sup>4</sup> Fonte: Abecs - Associação Brasileira das Empresas de Cartões de Crédito e Serviços, maio/97 e jan/98.

mento e engenharia de produtos, suporte nas políticas de crédito e cobrança, processamento de transações e faturamento, contabilidade e gerência financeira, atendimento telefônico a clientes, etc. Representativas desse grupo são a Unnisa, a Qualycard, a Brascard e a Cardsystem Upsi.

## **METODOLOGIA**

Este estudo foi desenvolvido através de uma pesquisa exploratória através de estudos de casos selecionados. Para a obtenção dos dados foram utilizadas entrevistas pessoais semi-estruturadas com as pessoas nas empresas selecionadas que detinham dados e informações pertinentes ao assunto pesquisado.

A idéia de se utilizar o estudo de caso na presente pesquisa surgiu do próprio estágio de conhecimento do tema, ainda inicial. O setor de cartões de crédito, além de representar um volume de operações considerável na economia brasileira, também tem se revelado um constante foco de questões polêmicas relacionadas com a aplicação de normas e leis às suas atividades

A vantagem oferecida pela entrevista está em permitir uma maior liberdade para o respondente expressar suas opiniões com relação ao tema, mas o entrevistador deve ter, ao menos, alguns limites que lhe possibilitem conduzir o trabalho. Diz-se que tais entrevistas são semi-estruturadas, existe um roteiro dos tópicos a serem pesquisados, e o entrevistador deve ter bom senso para a condução dos trabalhos.

Nesta pesquisa, trabalhou-se com dados primários e secundários. Aqueles, coletados junto aos profissionais das empresas pesquisadas, responsáveis pelas áreas de marketing e jurídica. Os dados secundários, por sua vez, foram encontrados em livros, artigos, trabalhos acadêmicos e outros materiais coletados sobre o tema.

### **Universo da Pesquisa**

A população considerada no presente trabalho é constituída pelo setor empresarial de cartões de crédito. A amostra é não probabilística, intencional, já que decorre de uma escolha do

pesquisador dentre as empresas que compõem a população.

O setor de cartões no Brasil, apesar do expressivo volume de transações, não é composto de um número muito grande de empresas. Conforme os tipos de empresas que constituem o setor, o universo de pesquisa ficou assim caracterizado:

*Bandeiras* - são três as principais “bandeiras” ou marcas de cartões de crédito no Brasil: Visa, Mastercard e American Express, valendo lembrar, ainda as marcas Diners Club e Sollo.

*Administradoras e emissoras* - as principais são a Credicard (instituição não bancária) e os bancos emissores de cartões, com destaque para Banco Real, Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Unibanco e Bradesco. Também são emissores os bancos Bandeirantes, Banespa, Banestado, Banestes, Banrisul, BMD, Boavista, BankBoston, Cidade, HSBC Bamerindus, Safra e Sudameris, entre outros.

*Credenciadoras ou afiliadoras* - existem duas empresas principais, a Visanet, ligada à “bandeira” Visa, e a Redecard, ligada à “bandeira” Mastercard.

*Processadoras* - pode-se indicar como principais empresas desse tipo: Unnisa, Qualycard, Cardsystem Upsi e EDS.

### **Amostra da Pesquisa**

Conforme dito acima, essa pesquisa exploratória foi viabilizada em um número pequeno de empresas. Isso, por um lado, representa a impossibilidade de generalização de conclusões, mas, por outro, permite maior profundidade na abordagem junto aos profissionais entrevistados.

Dentre os principais modalidades de empresas do setor, foi possível aplicar a pesquisa junto a, pelo menos, uma de cada tipo. Assim, foram feitas entrevistas nas seguintes empresas, que serão caracterizadas na análise de resultados e conclusões:

- uma empresa do tipo “bandeira”;
- uma segunda empresa do tipo “bandeira”, que é também administradora e emissora;
- uma instituição bancária, administradora e emissora;

- uma instituição não bancária, administradora e emissora;
- uma credenciadora;
- uma processadora.

Nessa pesquisa, foram entrevistados profissionais de nível gerencial ou superior, em cada empresa, um ligado à área de marketing, e, quando possível, outro ligado à área jurídica, isso porque algumas empresas não têm departamento jurídico próprio, utilizando serviços externos.

Na realização da pesquisa, pequenas adaptações foram feitas no roteiro das entrevistas, em função de características próprias de cada uma dessas empresas.

Vale lembrar que, em função do compromisso de sigilo e confidencialidade assumido para a realização das entrevistas, os nomes das empresas e dos profissionais entrevistados foram omitidos, designando-se tais empresas por números, e fazendo-se sua caracterização, a seguir, na análise de resultados e conclusões.

## **RESULTADOS E CONCLUSÕES**

Os resultados obtidos na pesquisa realizada foram analisados, permitindo verificar-se os aspectos jurídico-legais envolvidos, bem como sua influência sobre o marketing de cartões de crédito, de acordo com os objetivos do trabalho.

### **Caracterização e Análise de cada Caso Pesquisado**

#### **Empresa 1 - Tipo “Bandeira”**

Escritório da empresa internacional no Brasil; entrevista realizada em 11/12/97, com o Diretor de Marketing.

A empresa tem escritórios de representação espalhados pelo mundo. O Brasil está entre seus principais mercados, ocupando lugar de destaque no ranking mundial de faturamento. O escritório brasileiro tem uma área própria de marketing. No Brasil, a empresa é atendida por um escritório de advocacia externo.

A empresa destacou a importância da integração entre as áreas de marketing e jurídica, ressaltando a influência que aspectos legais podem ter sobre a atividade de cartões. Há, por parte da empresa, uma grande preocupação com a imagem do nome que ela representa no mercado, mesmo porque a empresa “bandeira” tem isso como uma de suas metas, já que as atividades relacionadas com a emissão, administração dos cartões, e mesmo com o afiliação de estabelecimentos comerciais, não são suas tarefas diretas, competindo a outras empresas.

O fator qualidade do serviço prestado tem papel de destaque, pois segundo a entrevista, a percepção que o mercado consumidor tem sobre a marca representada pela empresa é, na verdade, uma somatória resultante da percepção que os clientes têm das diversas empresas que emitem e administram os cartões da marca.

A ética e a conformidade das operações da empresa com o ordenamento jurídico são princípios essenciais para o trabalho da empresa.

Destacou-se a importância dos aspectos jurídicos que influenciam a atividade de cartões, principalmente por tratar-se de atividade ligada ao setor financeiro, que é intensamente atingido por regras governamentais. Mesmo assim, foi ressaltado que uma maior regulamentação para os cartões de crédito não seria necessária, em virtude da própria organização e auto-regulamentação do mercado. A interferência do governo não é necessária para o desenvolvimento das atividades e poderia burocratizá-las. Basta que as mesmas sejam desenvolvidas dentro de padrões éticos e legais já existentes.

A empresa não tem relacionamento direto com os usuários de cartões, relacionamento esse que é feito pelas empresas administradoras e emissoras. Dessa forma, as normas jurídicas referentes à proteção e defesa do consumidor incidem mais diretamente sobre essas empresas.

O mesmo ocorre com relação aos estabelecimentos comerciais. Outras empresas, as credenciadoras ou afiliadoras são responsáveis pelo relacionamento com os mesmos.

Assim, os esforços de marketing da empresa pesquisada estão comprometidos com a imagem da marca no mercado e com a observação dos padrões de qualidade exigidos para a prestação de serviços pelas empresas que emitem cartões com a marca representada.

## **Empresa 2 - Tipo Bandeira**

Empresa internacional, que também é emissora e administradora - entrevistas realizadas em 23/01/98, com a Gerente de Marketing, e com o Gerente Jurídico.

A empresa representa uma conhecida “bandeira” de cartão de crédito, realizando ainda a emissão e a administração de seus cartões. Tem departamento jurídico próprio e, quando necessário, utiliza também serviços externos de advocacia.

As opiniões, tanto do profissional de marketing, como do jurídico, confirmam a integração existente entre as áreas. Além disso, ressaltam o dinamismo típico da atividade de cartões, e a necessidade que a área jurídica tem de agilizar seus procedimentos para possibilitar maior agilidade e rapidez nas decisões da empresa.

A preocupação com a ética e a ordem legal é muito grande, exigência essa que já parte da matriz internacional da empresa. Além da conformidade das operações com a ordem jurídica local, é importante também o atendimento dos princípios internacionais que regulam as atividades da empresa no mundo.

A integração entre a área de marketing e a jurídica existe já há muito tempo na empresa, e tem se tornado cada vez mais formalizada e profissional, até mesmo pelo aumento das operações e pelo desenvolvimento intenso que o setor de cartões vem experimentando no Brasil.

## **Empresa 3 - Tipo Emissora / Administradora**

Instituição bancária, entrevista realizada junto ao Departamento de Marketing, em 18/12/97, com a Diretora de Produtos.

A empresa, de natureza bancária, opera com cartões há cerca de cinco anos. Não é apenas emissora, mas também administradora. Segue padrões de qualidade da matriz internacional e todas suas operações no Brasil passam por auditorias e controles desses padrões.

Trata-se de uma empresa emissora de cartões, instituição bancária, em que o departamento de marketing de cartões tem contato permanente e constante com o departamento jurídico. Este

último atende o banco, de uma maneira geral, e não isoladamente o setor de cartões.

A integração é bastante intensa; os profissionais de marketing têm acesso a informações legais e consultam o jurídico, com relação a aspectos que podem afetar suas atividades. O suporte dado pelo departamento jurídico é bastante eficiente, e foram ressaltadas qualidades que os profissionais jurídicos devem ter para tornar ainda melhor essa atividade de apoio e consultoria. Devido à agilidade e rapidez com que se desenvolvem as atividades de marketing, o profissional jurídico deve possuir conhecimento técnico especializado, que lhe possibilite não apenas solucionar dúvidas, mas também buscar, no ordenamento jurídico, alternativas e possibilidades para aquelas atividades.

A integração entre o marketing e a área jurídica ocorre de forma recíproca, pois o marketing também fornece informações operacionais sobre o produto ou serviço, que tornam possível o enquadramento legal, bem como a regulamentação contratual da atividade.

Um dos aspectos positivos da integração entre as áreas, ressaltado na entrevista, foi justamente o caráter preventivo do trabalho conjunto dos profissionais de marketing e jurídicos, pois o mesmo pode não só evitar problemas com consumidores, como também contribuir para uma melhor percepção da imagem do produto pelo mercado.

Destacou-se, na entrevista, a evolução intensa que a atividade de cartões vem tendo no Brasil, acompanhada pela crescente conscientização dos consumidores em relação aos seus direitos. Isso exige das empresas melhor capacitação técnica, aprimoramento das atividades e um nível de concorrência mais elevado, em que a preocupação com a ética e a ordem legal se torna cada vez mais importante.

## **Empresa 4 - Tipo Emissora / Administradora**

Trata-se de empresa não financeira, uma tradicional rede de lojas de varejo, que também atua no ramo de cartões, emitindo seu cartão próprio (*private label*), o qual administra. Além disso, através de uma parceria com outra administradora de cartões, emite cartões de crédito com diferentes “bandeiras” e a marca de suas

lojas (cartões *co-branded*). Entrevistas realizadas em 29/1/98, com a Gerente do Departamento Jurídico, e em 12/2/98, com o Gerente de Operações de Cartões.

Administradora de seu próprio cartão de varejo, e parceira de outra empresa na administração de cartões *co-branded*, essa empresa também revelou grande preocupação com a adequação das atividades à ordem jurídica.

O contato e a troca de informações entre as áreas de marketing e jurídica é intenso e se faz, tanto através de consultas da primeira à segunda, como no sentido inverso, quando, por exemplo, o jurídico elabora uma defesa judicial ou um trabalho preventivo visando esclarecer as regras dos cartões para seus clientes.

O resultado do trabalho preventivo pode ser visto no pequeno número de problemas com consumidores, seja perante órgãos de defesa, como o Procon, ou mesmo perante a Justiça. Foi ressaltada também a necessidade de um trabalho educativo, direcionado ao consumidor, muito embora o nível de consciência e crítica acerca de seus direitos tenha aumentado muito após a entrada em vigor do Código de Defesa do Consumidor.

Diversas atividades de marketing da empresa contam com a assessoria do departamento jurídico, como a elaboração e alterações de contratos, o relacionamento com clientes, e o desenvolvimento de todo o material promocional.

### **Empresa 5 - Tipo Credenciadora**

Entrevista realizada junto ao Departamento de Marketing, em 11/12/97, com o Coordenador de Novos Produtos.

A empresa surgiu da necessidade de se unificar o credenciamento de estabelecimentos comerciais. É uma empresa controlada por bancos e também pela própria “bandeira” no Brasil. A empresa tem um profissional jurídico, que faz o elo de ligação com um escritório de advocacia externo, o qual é acionado para as causas e questões mais complexas.

A empresa, do tipo credenciadora ou afiliadora, é uma espécie de intermediária entre as administradoras e os estabelecimentos comerciais que vendem através de cartão. Dessa forma, é muito importante a observação dos aspectos

contratuais desse credenciamento de estabelecimentos, bem como de todos os aspectos jurídicos envolvidos no relacionamento com os mesmos.

Na empresa, a integração entre os profissionais de marketing e os jurídicos é muito intensa, sendo constante a comunicação e troca de informações entre eles. O clipping da empresa é uma fonte importante de informações jurídico-legais, e também de aspectos da economia e política que interferem na atividade de cartões.

O setor sofre intervenção do governo, principalmente no que se refere à questões de natureza financeira, mas o próprio mercado seria a melhor fonte de regulamentação para a atividade.

O marketing da empresa é dirigido ao estabelecimento comercial, pois uma das metas é aumentar a base de estabelecimentos que vendem através de cartão. Há uma preocupação intensa em deixar as regras do sistema, que estão previstas contratualmente, claras para o estabelecimento, evitando assim possíveis problemas no relacionamento.

### **Empresa 6 - Tipo Processadora**

Entrevista realizada junto ao Departamento de Marketing, em 2/12/97, com o Gerente Comercial de Atendimento.

A empresa presta serviços para administradoras e emissoras de cartões de crédito, dando suporte operacional para suas atividades. É uma das maiores processadoras de cartões, não apenas de crédito, no mercado brasileiro. Questões jurídicas são tratadas pelos bancos emissores que atende, que têm seus departamentos jurídicos próprios.

A empresa pesquisada é uma processadora, portanto, uma prestadora de serviços para outras empresas do setor. Atende emissoras e administradoras, funcionando, muitas vezes, como intermediária entre essas e os consumidores ou outras empresas.

O marketing, portanto, é direcionado às empresas de cartões, procurando conquistá-las pela qualidade do serviço oferecido.

As questões jurídicas não são resolvidas pela empresa, mas sim pelas administradoras e emissoras.

Ainda assim, foi ressaltada a importância da integração entre as áreas de marketing e jurídica,

principalmente pelas transformações sociais ocorridas no Brasil, após a entrada em vigor do Código do consumidor, e pelo desenvolvimento acentuado do setor de cartões, nos últimos anos, com aumento da concorrência e da profissionalização das atividades.

## **Análise de cada Tópico de Pesquisa**

### **Tópico 1 - Relações entre Áreas / Departamentos na Empresa**

De uma forma geral, todas as empresas pesquisadas concordam sobre a importância da integração entre a área de marketing e a jurídica. Além disso, mostraram, através de exemplos, como e com que intensidade ocorre essa integração. Em alguns casos, ocorre de maneira informal, através do contato entre profissionais das diferentes áreas. Já em outras situações, existem procedimentos formais da empresa, em que se dá a troca de idéias e informações.

Respeitadas as peculiaridades e diferenças entre as empresas, já que algumas não possuem departamento jurídico próprio, pode-se dizer que, em todas, é grande a preocupação com procedimentos corretos do ponto de vista ético e legal. Nesse sentido, a orientação que o profissional de marketing pode e deve receber do profissional jurídico é muito importante. Da mesma forma, o profissional jurídico deve recorrer ao marketing, para a compreensão dos aspectos operacionais e de mercado da atividade de cartões, não só para a elaboração dos contratos que regulam as atividades, mas também para o desenvolvimento de uma linha de defesa em eventual discussão perante órgãos de defesa do consumidor ou da Justiça.

A título de exemplo da integração entre a área de marketing e a jurídica, foram destacados o desenvolvimento de novos produtos e serviços, a elaboração de campanhas promocionais, a adequação das operações de cartões a novas políticas governamentais e a elaboração do contrato de cartão de crédito.

A empresa 3, também destacou o trabalho preventivo que é desenvolvido, no sentido de evitar que alguma conduta ou decisão tomada seja contrária à lei. Nesse sentido, qualquer novo produto ou serviço é exaustivamente testado e

analisado, dentro de um rigoroso controle de qualidade, para que, quando levado ao mercado, não ofereça riscos para a empresa.

A empresa 6 afirmou que a necessidade de integração entre marketing e jurídico tem aumentado, nos últimos anos, também em função do destaque que algumas questões polêmicas envolvendo cartões de crédito ganharam na mídia. A título de exemplo, destacou o caso dos cartões enviados pelo correio sem solicitação prévia do cliente, e ainda, os problemas havidos com roubo e extravio de cartões e a cobrança de taxas de seguro para esses casos.

A integração entre marketing e jurídico também é intensa e constante na empresa 5. A empresa é uma intermediária responsável pelo bom funcionamento de todo um sistema que atende as empresas emissoras e os estabelecimentos afiliados para a venda com cartões. Qualquer operação deve seguir as disposições do contrato, que por sua vez, devem estar de acordo com a legislação em vigor. Quando da elaboração do contrato entre a empresa e os estabelecimentos credenciados, as áreas de marketing e jurídica, bem como a operacional, tiveram um intercâmbio contínuo de informações, para chegar a versão final do contrato, que teve então a participação de diferentes profissionais. O departamento de marketing da empresa recebe diversas orientações do jurídico, como por exemplo, as referentes ao desenvolvimento de um novo produto ou serviço. Durante a idealização do mesmo pelos profissionais de marketing, o jurídico é acionado para verificar se as operações a serem realizadas estão de acordo com a lei. Da mesma forma, quando o jurídico termina a elaboração de um contrato, o marketing desenvolve o *lay-out* do mesmo, sempre observando as determinações legais sobre aspectos como clareza, legibilidade e tamanho das letras.

Na empresa 2, a integração entre as áreas de marketing e jurídica foi confirmada pelos profissionais entrevistados, dos dois departamentos, que ressaltaram a intensificação dessa integração com a chegada do Código de Defesa do Consumidor e com as mudanças ocorridas no mercado e no comportamento dos clientes, nos últimos anos. Essa política de integração entre áreas é um princípio da empresa, assim como seu posicionamento ético frente ao mercado e ao consumidor.

Na elaboração do contrato de cartão de crédito pela empresa 2, houve uma grande participação do departamento de marketing. Seus profissionais indicaram os diversos aspectos envolvidos no relacionamento entre a empresa e o titular do cartão. Além disso, esclareceram todo o funcionamento do serviço oferecido, para que o departamento jurídico pudesse elaborar as cláusulas e adequar os procedimentos às normas legais. Nesse processo, foram feitas diversas reuniões e o contato entre os profissionais das duas áreas foi bastante intenso.

## **Tópico 2 - Informações Jurídico-Legais**

De uma maneira geral, pode-se sentir que os profissionais de marketing das empresas pesquisadas não têm muito acesso a informações jurídico-legais. Não foram apontadas publicações ou periódicos de marketing que tragam essas informações ao alcance dos profissionais. As publicações jurídicas são dirigidas a advogados e demais profissionais com conhecimento técnico específico, não atendendo a área de marketing em particular.

A empresa 6 recebe treinamentos específicos sobre o Código de Defesa do Consumidor, sendo ainda esse assunto abordado nos diversos treinamentos operacionais.

Na empresa 5, os profissionais de marketing recebem o *clipping* diário da empresa, em que informações de diversos jornais e periódicos são destacadas, incluindo as referentes às alterações na política, economia e legislação. Em determinadas épocas, as empresas de cartões mantêm representantes junto ao Congresso Nacional, para obter informações mais rapidamente e para defender seus interesses. Quando o marketing precisa de informações jurídicas específicas, recorre ao jurídico da empresa, ou, dependendo da complexidade das questões, solicita pareceres e consulta profissionais externos.

A empresa 2 relatou que, na época da entrada em vigor do Código de Defesa do Consumidor, os profissionais de marketing frequentaram palestras e cursos sobre as alterações trazidas pela lei. Além disso, tiveram, na época, uma consultoria jurídica que sinalizou os pontos mais importantes do Código, de forma que o marketing pode fazer uma revisão de seus procedimentos,

operações e comunicações. No entanto, a profissional de marketing entrevistada disse ser difícil encontrar publicações de marketing que tratem de questões legais, principalmente em linguagem informal, destinada ao leigo. A empresa também tem seu *clipping*, que reúne informações variadas, veiculadas na mídia impressa.

No que diz respeito à regulamentação da atividade de cartões, houve unanimidade entre as empresas, no sentido de não ser necessária uma maior interferência do governo sobre a mesma. Apesar de não haver, no Brasil, uma lei específica que regule a atividade de cartões de crédito, ela é influenciada por diversas normas, dentre as quais, destacam-se o Código de Defesa do Consumidor e as normas de caráter econômico-financeiro, estipuladas pelo Banco Central. Além disso, é importante lembrar que a regulamentação do cartão de crédito é basicamente contratual, devendo o contrato que rege tal atividade estar de acordo com os princípios e normas gerais de nosso ordenamento, como a Constituição Federal e o Código Civil.

A empresa 1 apontou o excesso de normas, principalmente as deliberações do Banco Central, como fator que aumenta a burocracia e pode acabar limitando a atividade bancária.

A empresa 3 disse que a regulamentação dos cartões existente no Brasil é suficiente e que o próprio mercado acaba criando regras e suprimindo lacunas da legislação. Em função do dinamismo do setor, a adaptação à realidade econômica e social tem que ser muito rápida e pouco burocrática.

A mesma opinião foi dada pela empresa 5, que ressaltou que as várias normas existentes para o mercado financeiro e o Código de Defesa do Consumidor dão as diretrizes para a atividade de cartões. O resto, o próprio mercado pode organizar, sem a interferência do governo.

As mudanças trazidas pelo Código de Defesa do Consumidor foram sentidas em diversos aspectos, principalmente no próprio comportamento do consumidor, segundo a empresa 3. A conscientização do brasileiro a respeito de sua cidadania, vem aumentando de forma gradual, e um posicionamento mais crítico dos consumidores pode ser sentido pelas empresas. No setor de cartões, alguns exemplos recentes, como a cobrança abusiva de taxas e o envio de cartões pelo

correio sem solicitação do cliente, mostram que o mesmo, hoje, é mais exigente e esclarecido.

O processo de mudanças desencadeado pelo Código é lento e gradual, disse a empresa 6. Envolve hábitos de consumo, muitas vezes, enraizados na cultura do brasileiro. O mesmo pode ser dito com relação às empresas nacionais. As multinacionais costumam trazer políticas e atitude um pouco diferenciadas, seguindo orientações de suas matrizes no exterior. O setor de cartões é dominado por “bandeiras” internacionais, o que faz com que as empresas, no Brasil, sigam critérios “importados” de profissionalismo e mesmo de respeito ao consumidor. Após a promulgação do Código, a postura das empresas começou a mudar, e o próprio consumidor tornou-se mais atento e cômico de seus direitos, o que tornará esse mercado ainda mais competitivo.

Após a promulgação do Código de Defesa do Consumidor, a empresa 4 também passou por mudanças, em que as áreas mais afetadas foram as ligadas à qualidade e as envolvidas diretamente na prestação de serviços. De uma forma geral, a postura das empresas de cartões, a partir de então, mudou muito, principalmente no cuidado com as informações e com o relacionamento com o cliente.

A profissional jurídica da empresa 4 lembrou que a responsabilidade solidária da administradora de cartões e dos estabelecimentos comerciais está prevista em lei, e ela se torna ainda mais clara quando existe uma parceria entre as empresas. Todo prestador de serviço que, direta ou indiretamente, participa da relação de consumo, é responsável perante o consumidor. A questão dos danos morais nos processos judiciais ligados a cartão de crédito também foi abordada pela profissional, que afirmou que os mesmos devem ser analisados com cautela, principalmente na estipulação das indenizações, que não devem, em momento algum, caracterizar uma forma de enriquecimento ilícito por parte do consumidor.

### **Tópico 3 - Atividades de Marketing**

O marketing praticado varia, principalmente, em função do tipo de empresa pesquisada, pois, como mencionado anteriormente, no setor de cartões, existem empresas que desempenham

atividades diferenciadas. Os esforços de marketing são direcionados de acordo com essas atividades. Vale lembrar que algumas empresas reúnem funções diferentes.

A empresa 1 não tem relacionamento direto com os usuários de cartões, representando a “bandeira” internacional no Brasil. Assim, seu marketing tem um forte compromisso com a imagem dessa marca no mercado nacional, daí as exigências de padrões mínimos de qualidade no serviço prestado pelas administradoras e emissoras dos cartões com a sua marca.

A empresa 3, administradora e emissora de cartões, instituição bancária, ressaltou os diferentes enfoques de marketing, para o consumidor e para o estabelecimento comercial, dizendo que existem estratégias específicas para se aumentar o número de usuários do cartão e para ampliar o número de estabelecimentos afiliados ao sistema. De qualquer forma, esses são dois aspectos importantes do negócio - vender cartões e credenciar fornecedores.

A empresa 6, processadora, tem seu marketing direcionado para os bancos, emissores e administradores de cartões. Busca oferecer a essas empresas serviços com qualidade diferenciada, para o suporte de suas atividades. Logo, os esforços de marketing são concentrados na venda de serviços de apoio às empresas do setor.

O cliente da empresa 5 é o estabelecimento comercial, para o qual ela direciona seus esforços de marketing. Dentre suas metas, estão aumentar a base de estabelecimentos afiliados ao sistema, aumentar o número de transações eletrônicas, garantir a presença da “bandeira” representada no mercado, garantir os seus procedimentos e o bom funcionamento do sistema, além de estabelecer uma relação de parceria com o estabelecimento, objetivos esses que, indiretamente, ajudam a facilitar as operações para o usuário do cartão.

A empresa 2 procura direcionar seus esforços de marketing para os objetivos comuns da empresa. Como a empresa representa uma “bandeira”, mas é também administradora e emissora de seus cartões, existe uma preocupação constante de aumentar o número de associados, mas também de contar com uma boa base de estabelecimentos afiliados. Mais do que isso, é importante que todas as atividades desenvolvidas sigam padrões elevados de qualidade, pois assim a

empresa e a marca que representa gozarão de uma imagem positiva no mercado.

As atividades de marketing da empresa 4 podem ser separadas em dois grupos. Primeiramente, há aquelas referentes ao cartão *private label* da empresa, que é de sua própria administração. Nesse caso, a empresa faz todo o processo de operação do cartão, bem como é responsável por todo o contato com os clientes. Já no caso dos cartões *co-branded*, existe uma parceria entre a empresa e uma administradora de cartões, que desenvolve as operações e também participa nas atividades de marketing.

A empresa 5 tem procedimentos padronizados para selecionar os estabelecimentos que operam com cartão. Existe o marketing ativo, para fazer o primeiro contato com clientes potenciais e existe toda uma seqüência de atos para se chegar à afiliação desse estabelecimento. Todas as orientações e informações são dadas com a maior clareza possível e a empresa faz questão de que o estabelecimento se torne um parceiro, porque isso ajuda a intensificar o uso de cartões da “bandeira” que representa, aumentando a fidelidade dos lojistas e também dos usuários de cartão.

Para a empresa 6, processadora que faz o atendimento telefônico para diversas emissoras e administradoras de cartão, as vendas por telefone e pela internet oferecem muita praticidade para o consumidor, muito embora as operações por esta última ainda precisem de aperfeiçoamento para evitar-se os riscos na circulação do número do cartão pela rede. O cartão funciona como um facilitador das vendas, necessário nos tempos de hoje, com a globalização e o avanço da tecnologia.

#### **Tópico 4 - Informações Externas**

A empresa 3 tem, no seu departamento de atendimento ao cliente, um importante canal de comunicação e também uma valiosa fonte de informações. Como a empresa desenvolve um trabalho preventivo intenso, o número de reclamações recebidas de consumidores é bastante pequeno. Mesmo assim, as ligações e contatos com os clientes servem para trazer para a empresa dados sobre seu mercado consumidor, bem como as exigências e preferências do mesmo. A

empresa avalia a satisfação de seus clientes através de monitoramento e pesquisas específicas.

A empresa 6, processadora que faz o atendimento telefônico para diversas emissoras e administradoras de cartões, trabalha como intermediária na comunicação entre o usuário e o emissor do cartão. Assim, quando recebe reclamações, repassa tais informações para o emissor, para depois, retornar com a solução para o consumidor. Segundo a empresa, que há anos oferece esse serviço, o número de reclamações para todas as empresas que atende vem diminuindo constantemente, o que pode ser explicado pelo maior conhecimento e habitualidade do cliente em relação ao cartão de crédito, e também pelos esforços das empresas em melhorar cada vez mais seus serviços e operações, até mesmo em função da competitividade no setor.

A empresa 5 recebe informações dos estabelecimentos comerciais credenciados, que são seus clientes. Assim, sempre que o estabelecimento tem alguma dúvida ou precisa de suporte técnico ou orientação, recorre ao atendimento da empresa. Esses contatos servem também para a avaliação que a empresa faz do funcionamento do sistema.

Dentre as reclamações mais frequentes, apontadas pela empresa 4, estão as cobranças, pagamentos não processados, encargos não reconhecidos pelo cliente e atraso na entrega da fatura. A empresa ressaltou que as reclamações são, hoje em dia, muito raras, correspondendo a um número muito pequeno dos atendimentos a clientes realizados, o que decorre do trabalho preventivo e da transparência que a empresa tem como princípio para suas atividades.

O profissional jurídico da empresa 2 afirmou que a relação que a empresa mantém com os usuários de cartão pode suscitar mais questões jurídicas do que a relação com os estabelecimentos comerciais afiliados. A primeira é uma típica relação de consumo, enquanto a segunda é uma relação negocial, entre empresas que se dispõem a seguir as regras contratuais estabelecidas.

#### **Tópico 5 - Variáveis de Marketing - 4 P's**

Dentre as diversas atividades de marketing influenciadas por aspectos jurídico-legais, foram

destacadas: a elaboração de campanhas promocionais, o desenvolvimento de novos produtos e serviços, o relacionamento com o consumidor, a precificação dos serviços.

## **Produto**

Os produtos da empresa 5 são destinados ao estabelecimento. São, na verdade, processos e tecnologias para as transações com cartões. No desenvolvimento de cada produto, o departamento jurídico da empresa é consultado, pois o seu respaldo é fundamental para o bom funcionamento do produto. Como os cartões envolvem transações financeiras, que podem estar ligadas à fraudes e riscos, a assessoria jurídica é essencial.

A empresa 2 teve recentemente, o lançamento de um novo produto, um cartão com crédito rotativo. Esse é um produto global, com diretrizes internacionais tanto em nível de operação, como de marketing. Para o lançamento no Brasil, a empresa teve que conjugar essas diretrizes internacionais à realidade brasileira, o que exigiu uma intensa participação do departamento jurídico, para a adequação às normas legais vigentes.

A satisfação do consumidor é essencial para sua fidelização às empresas de cartões, segundo a empresa 6. A processadora afirma que as empresas que atende fazem levantamentos e pesquisas periódicas, buscando avaliar o grau de satisfação de seus clientes, e também as possíveis queixas e reclamações mais comuns.

A empresa 2 também avalia a satisfação de seus clientes, através de pesquisas e estudos periódicos. Os padrões de qualidade de atendimento são elevados e o controle por parte da empresa é bastante rigoroso, inclusive com aspectos como o número de linhas disponíveis para o atendimento telefônico e o tempo de espera nas ligações.

## **Preço**

A empresa 1, do tipo “bandeira”, destacou a influência indireta que tem no estabelecimento das anuidades praticado pelas empresas emissoras de cartões. Isso porque estabelece padrões de

qualidade do serviço oferecido, para diferentes tipos de cartões.

A empresa 5 destacou a influência de aspectos jurídicos ligados aos preços de seus produtos e serviços. Um exemplo recente ocorreu quando várias empresas do setor estavam praticando taxas semelhantes, o que poderia caracterizar uma espécie de monopólio, tendo tal fato sido levado ao conhecimento do Cade - Conselho Administrativo de Defesa Econômica, e tendo o jurídico participado de diversas reuniões, inclusive junto ao governo, para solucionar a questão.

## **Distribuição**

A empresa 3 não envia cartões pelo correio, sem a solicitação do cliente. A área de marketing sabe das práticas proibidas pela lei ou mesmo por outras formas de regulamentação, através das informações que recebe do departamento jurídico.

A empresa 2 também disse que jamais realizou tal prática, pois além de saber ter sido proibida, mesmo antes disso, já considerava uma ofensa ao consumidor. A empresa tem uma posição clara contrária a qualquer atividade que despreze a consulta ao cliente, além de ser contra estratégias que representem riscos nas relações de consumo.

## **Promoção**

A empresa 1 ressaltou que, embora as emissoras e administradoras de cartão tenham liberdade para definir e desenvolver suas campanhas promocionais, ela, como representante da “bandeira” no Brasil, preocupa-se em verificar padrões éticos e legais que possam comprometer a imagem da marca frente ao mercado consumidor. Assim, a promoção da marca deve ser orientada pelas normas legais em vigor, além das diretrizes da matriz internacional.

A empresa 3 destacou a importância da integração entre marketing e jurídico, no tocante à promoção, como forma de preservar a criatividade e, ao mesmo tempo, manter as atividades nos conformes legais.

A empresa 2 disse que o jurídico participa da aprovação de campanhas promocionais, o que

garante a legalidade das idéias desenvolvidas pelo marketing. Algumas regras jurídicas já foram incorporadas pelos profissionais de marketing, principalmente as do Código de Defesa do Consumidor.

A grande preocupação da empresa 4, no tocante à promoção, é a clareza que deve nortear tudo o que a empresa faz com relação ao consumidor, em decorrência do próprio Código do Consumidor, incisivo na questão da informação prestada ao cliente.

## CONCLUSÕES

De acordo com as informações obtidas na realização do presente estudo, pode-se apresentar as seguintes conclusões:

1. existe influência de aspectos jurídico-legais sobre as decisões de marketing. Nas empresas do setor de cartões de crédito pesquisadas, tal influência revelou-se através da importância dada pelos profissionais de marketing ao conhecimento da legislação e das normas contratuais aplicáveis à atividade. Foram destacadas a influência do Código de Defesa do Consumidor, pela relação de consumo existente entre as empresas e os usuários de cartões, do contrato realizado entre essas partes, e ainda, das normas do Banco Central que afetam o setor. De acordo com as entrevistas realizadas, os aspectos jurídico-legais influenciam atividades de marketing ligadas ao serviço oferecido, à sua qualidade, ao relacionamento com os clientes, ao estabelecimento de preços e taxas praticados, ao desenvolvimento de campanhas promocionais, entre outras.
2. Existe integração entre os profissionais das áreas de marketing e jurídica, nas empresas pesquisadas. De maneira formal ou informal, essa integração é intensa e acontece em diversas atividades, como, por exemplo, a elaboração de contratos, o planejamento de campanhas promocionais, a aprovação de material publicitário, a cobrança de consumidores e o estabelecimento de preços.
3. As empresas pesquisadas preocupam-se em adotar uma postura ética em suas atividades, bem como desenvolvê-las em conformidade com a ordem jurídica. Seja através de departamento jurídico próprio, ou utilizando serviços externos de assessoria legal, as empresas demonstraram interesse em conhecer as normas vigentes e adequar suas ações de marketing às mesmas.
4. Os profissionais de marketing entrevistados têm acesso a informações jurídicas através da imprensa, de *clippings* da empresa, e de consultas efetuadas aos profissionais jurídicos. No entanto, os profissionais afirmaram que são raras ou desconhecidas as publicações que tratam de tais questões em linguagem acessível ao leigo, ou mesmo dirigida à área de marketing.
5. A interferência do governo no setor de cartões de crédito não é vista de forma positiva pelas empresas. Segundo os profissionais entrevistados, o setor é bastante dinâmico e o próprio mercado, bem como a concorrência podem ditar as regras para a atividade. A legislação brasileira existente, que afeta o setor, é suficiente, não havendo necessidade de maior regulamentação legal.
6. A atuação do departamento jurídico, em relação ao marketing, costuma ter caráter preventivo, ou seja, seus profissionais procuram dar suporte e orientação legal para o planejamento das atividades de marketing, permitindo que elas sejam desenvolvidas de acordo com as normas vigentes, evitando riscos para a empresa.
7. O dinamismo do mercado de cartões exige, do profissional jurídico, agilidade e rapidez. Essas foram características apontadas pelos profissionais de marketing entrevistados, para os quais o departamento jurídico deve oferecer conhecimento técnico especializado e orientação preventiva contra riscos nas atividades da empresa. Além disso, o profissional jurídico deve estar preparado para apontar alternativas para os casos de restrições legais, bem como indicar oportunidades interessantes à empresa, oferecidas pela própria legislação.
8. O Código de Defesa do Consumidor teve forte impacto nas atividades do setor pesquisado. Segundo as empresas entrevistadas,

vários de seus procedimentos foram revistos e adequados às novas regras, quando de sua entrada em vigor. Ademais, o período posterior à promulgação do Código caracteriza-se por uma crescente conscientização dos consumidores brasileiros acerca de seus direitos, o que eleva o seu nível de exigência com relação aos serviços oferecidos pelas empresas de cartões.

9. A qualidade foi apontada como fator essencial para o negócio de cartões. De acordo com as entrevistas realizadas, esse mercado vem crescendo muito nos últimos anos, além do que os usuários hoje têm melhor conhecimento do serviço e de seus direitos enquanto consumidores. A competitividade entre as empresas também aumentou, o que torna a qualidade dos serviços oferecidos um diferencial importante.

Convém salientar que estas conclusões são válidas para as empresas pesquisadas, pois este estudo foi de caráter exploratório e as conclusões não devem ser inferidas para a população.

## BIBLIOGRAFIA

- ABRÃO**, Nelson - Direito bancário - 3ª ed., São Paulo, *Revista dos Tribunais*, 1996.
- ALBRECHT**, Karl - *Revolução nos serviços* - São Paulo, Pioneira, 1992.
- AZEVEDO**, Álvaro Villaça - Contratos inominados ou atípicos - 2ª ed., CEJUP, 1984.
- BERRY**, Leonard L. e **PARASURAMAN**, A. - *Serviços de marketing: competindo através da qualidade* - 3ª ed., SP, Maltese, 1995.
- BULGARELLI**, Waldírio - O cartão de crédito e suas projeções jurídicas - Rio de Janeiro, *Revista Forense*, v. 72, n. 253, p. 143-150, jan/mar 1976.
- BULGARELLI**, Waldirio - *Contratos mercantis* - 9ª ed., São Paulo, Atlas, 1997.
- BULGARELLI**, Waldirio - Estudos e pareceres de direito empresarial: o direito das empresas - São Paulo, *Revista dos Tribunais*, 1980.
- COBRA**, M. - *Marketing básico: uma perspectiva brasileira* - São Paulo, Atlas, 1985.
- COELHO**, Fábio Ulhoa - *O empresário e os direitos do consumidor* - 1ª ed, São Paulo, Saraiva, 1994.
- COELHO**, Sacha Calmon Navarro - Vendas com cartão de crédito - *Revista Jurídica Mineira*, Belo Horizonte, v. 9, n. 95, p. 351-356, mai/jun 1995.
- CUNDIFF**, E. W. - *Marketing básico: fundamentos* - São Paulo, Atlas, 1977.
- DAIUTO**, Reynaldo Ribeiro - Compra e venda com pagamento do preço através de cartão de crédito: operação à vista ou à prazo? - São Paulo, *Revista dos Tribunais*, v. 82, n. 696, p. 62- 67, out 1993.
- DINIZ**, Maria Helena - *Tratado teórico e prático dos contratos* - 2ª ed., São Paulo, Saraiva, 1996.
- ENGEL**, James F.; **BLACKWELL**, Roger D., **MINIARD**, Paul W. - *Consumer behavior* - 7ª ed, The Dryden Press, 1993.
- GIL**, Antonio Carlos - *Como elaborar projetos de pesquisa* - 3ª ed, São Paulo, Atlas, 1994.
- GOMES**, Orlando - *Contratos* - 12ª ed., Rio de Janeiro, Forense, 1987.
- KANITZ**, Charles - A difícil arte de fixar preços - *Revista Exame*, agosto/92, p. 88-89.
- KOTLER**, Philip - *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle* - 3ª ed., São Paulo, Atlas, 1993.
- LACERDA FILHO**, Fausto Pereira de - *Cartões de Crédito* - 1ª ed., Curitiba, Juruá, 1990.
- LOVELOCK**, Christopher H. - *Services Marketing* - 2ª ed., New York, Prentice-Hall International, 1991.
- MacCARTHY**, E. J. - *Marketing básico: uma visão gerencial* - Rio de Janeiro, Zahar, 1978.
- MANDELBAUM**, Renata - *Contratos de adesão e contratos de consumo* - 1ª ed, São Paulo, *Revista dos Tribunais*, 1996.
- MARTINS**, Fran - *Cartões de crédito: natureza jurídica* - Rio de Janeiro, Forense, 1976.
- MARTINS**, Fran - *Contratos e obrigações comerciais* - 9ª ed., Rio de Janeiro, Forense, 1988.
- MATTAR**, Fauze Najib - *Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução, análise* - 2ª ed., São Paulo, Atlas, 1994.
- NUNES**, Luiz Antônio Rizzatto - *O código de defesa do consumidor e sua interpretação*

- jurisprudencial* - 1ª ed., São Paulo, Saraiva, 1997.
- OLIVEIRA**, Juarez de - *Código de proteção e defesa do consumidor* - 8ª ed, São Paulo, Saraiva, 1996.
- OLIVEIRA**, Juarez de - *Constituição da República Federativa do Brasil* - 13ª ed, São Paulo, Saraiva, 1996.
- SCHEWE**, C. D. e **SMITH**, R. M. - *Marketing: conceitos, casos e aplicações* - São Paulo, McGraw-Hill, 1982.
- SOUZA**, José Reynaldo Peixoto de - *Novos tipos de contratos comerciais* - Revista do Advogado, São Paulo, n. 16, p. 40-47, 1984.
- TOLEDO**, Geraldo Luciano - *Marketing Bancário* - São Paulo, Atlas, 1978.
- TORON**, Alberto Zacharias - Pagamento com cartão de crédito não torna ilícita a majoração no preço do produto - *Revista dos Tribunais*, São Paulo, v. 83, n.701, p. 259-260, mar 1994.
- YIN**, Robert - *Case Study Research, Designs and Methods* - 6ª ed., London, Sage Publications, 1990.