



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS**  
**CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

**TETSMARA JUNQUEIRA LEDO**

**O COMÉRCIO VAREJISTA NO BRASIL E SUAS ESTRATÉGIAS DE  
FINANCEIRIZAÇÃO**

**SALVADOR**  
**2007**

**TETSMARA JUNQUEIRA LEDO**

**O COMÉRCIO VAREJISTA NO BRASIL E SUAS ESTRATÉGIAS DE  
FINANCEIRIZAÇÃO**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de graduação de Ciências Econômicas da Universidade Federal da Bahia como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Ciências Econômicas

Orientador: Prof. Luiz Alberto Bastos Petitinga

**SALVADOR**

**2007**

Ficha catalográfica elaborada por Vânia Magalhães CRB5-960

Ledo, Tetsmara Junqueira

L474 O comércio varejista no Brasil e suas estratégias de financeirização/  
Tetsmara Junqueira Ledo. \_\_ Salvador, 2007.

78 f.: il.; quad., graf., tab., fig.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Ciências Econômicas)  
Universidade Federal da Bahia, Faculdade de Ciências Econômicas ,  
2007.

Orientador: Prof<sup>o</sup>. Luiz Alberto Bastos Petitinga.

1. Comércio varejista- Brasil 2. Financeirização – varejo 3.  
Administração financeira 4. Private Label I Petitinga, Luiz Alberto  
Bastos II. Título.

CDD – 658.150981

**TETSMARA JUNQUEIRA LEDO**

**O COMÉRCIO VAREJISTA NO BRASIL E SUAS ESTRATÉGIAS DE  
FINANCEIRIZAÇÃO**

Aprovada em 1º de agosto de 2007.

---

Orientador: Professor Luiz Alberto Bastos Petitinga

---

Professor Ihering Guedes Alcoforado

---

Professor Lívio Andrade Wanderley

Dedico este trabalho a minha avó Duninha, que mesmo não estando mais entre nós torceu e contribuiu para esta conquista.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a todos que direta ou indiretamente contribuíram para que esta monografia pudesse ter sido concluída. Agradeço principalmente:

A Deus, pela vida, saúde e vontade de vencer;

Aos meus pais, pelo amor e confiança;

A minhas tias pelo apoio moral e dedicação de mãe nas horas difíceis;

Ao meu orientador, Professor Luiz Petitinga, que mesmo com a escassez de tempo, conseguiu me auxiliar, oferecendo uma contribuição singular a este projeto;

Às amigas Sheila e Aline, Lorena que fizeram o papel de revisores por inúmeras vezes;

Aos demais amigos e irmãos pelo carinho e compreensão.

## **RESUMO**

Esta monografia visa apresentar os processos de financeirização ocorrido no comércio varejista brasileiro, principalmente no período pós - Plano Real. Dentro de uma abordagem histórica da situação econômica da época em questão, serão elucidadas as principais causas que levaram a este processo, bem como seus desdobramentos, suas conseqüências para este segmento ou até mesmo para a economia como um todo. Para lastrear os conceitos abordados neste estudo, a teoria de Michael Porter acerca das Estratégias Competitivas servirá de base.

**Palavras-chave:** Comércio varejista. varejo. financeirização do varejo. private label.

## SUMÁRIO

1	<b>INTRODUÇÃO</b>	8
2	<b>O VAREJO</b>	14
2.1	CONCEITUAÇÃO	14
2.2	A HISTÓRIA DO VAREJO NO MUNDO	15
2.3	O VAREJO NO BRASIL	17
2.4	CLASSIFICAÇÃO DO VAREJO PARA FINS ACADÊMICOS	20
2.5	CARACTERÍSTICAS GERAIS DO VAREJO	21
3	<b>ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS</b>	23
3.1	CONCEITUAÇÃO	23
3.2	ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL	24
3.3	AUTORES QUE ABORDAM AS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS	26
3.3.1	<b>Michael Porter</b>	28
3.4	ESTRATÉGIAS ADEQUADAS PARA O VAREJO	32
3.4.1	<b>Estratégia de Fusões e Incorporações</b>	35
3.4.2	<b>Estratégia de Segmentação</b>	36
3.4.3	<b>Estratégia de Associações - Associativismo</b>	36
3.5.4	<b>Estratégia de lançamento de Marcas Próprias</b>	37
3.5.5	<b>Estratégia de Adoção de Tecnologias</b>	37
3.5.6	<b>Estratégia de Financeirização</b>	
4	<b>OS PROCESSOS DE FINANCEIRIZAÇÃO DO VAREJO</b>	40

4.1	O PLANO REAL	40
4.1.1	<b>Como se comportavam os Bancos</b>	40
4.1.2	<b>Como se comportava o varejo</b>	42
4.1.3	<b>Como foi o Plano</b>	44
4.1.4	<b>O Resultado do Plano</b>	45
4.2	O VOLUME DE CRÉDITO	48
4.3	OS MODELOS DE FINANCEIRIZAÇÃO	52
4.3.1	<b>Cenário Um: Interface Tradicional</b>	54
4.3.2	<b>Cenário Dois: Correspondentes Bancários</b>	56
4.3.3	<b>Cenário Três: Cartões de Loja</b>	57
4.3.4	<b>Cenário Quatro: Banco de Varejista</b>	65
5	<b>CONCLUSÃO</b>	68
	<b>REFERÊNCIAS</b>	70
	<b>ANEXOS</b>	76

## 1 INTRODUÇÃO

As mudanças conjunturais da economia brasileira, ocorridas nos anos 90, trouxeram diversas transformações que impactaram o comércio varejista. A liberação de importações, o aumento da concorrência interna e a entrada de redes internacionais foram apenas algumas das mudanças que tiveram que ser assimiladas por este setor.

Outro processo vivenciado pelo varejo foi o estreitamento das relações entre o comércio varejista e o mercado financeiro, o que se tornou uma realidade cada vez mais presente no cenário econômico brasileiro. Estas ligações podem se apresentar de diversas maneiras partindo das simples afiliações para o *private label*<sup>1</sup>, passando pelos contratos de administração ou vendas de ativos ou até abertura de bancos ou financeiras por empresas antes ligadas somente ao comércio. O importante é perceber, neste cenário, que estas relações existem e estão, cada vez mais, sendo incorporadas por empresas do setor e aceitas pelo mercado.

O tema proposto para estudo foi escolhido para ajudar a responder questionamentos que surgiram no decorrer da faculdade como uma observação da realidade ao meu redor. A partir da ampliação do quadro referencial foi percebido que o ideal seria pesquisar sobre temas mais práticos, que partissem de uma curiosidade do dia-a-dia. Com o conhecimento adquirido no mercado financeiro e a curiosidade em averiguar como este novo panorama poderia influenciar negativamente nos postos de trabalho no mercado bancário decidi me dedicar ao estudo deste tema.

Além da curiosidade inicial, o interesse de se estudar este tema se dá pela importância do varejo na economia. O volume de suas vendas é cada vez mais representativo no PIB do país

e sua representatividade no panorama empresarial no Brasil e no mundo mostra-se bastante significativa.

---

<sup>1</sup> Conceito cartões de marcas próprias.

Para apresentar uma defesa mais contundente sobre a escolha do tema, é merecido citar um trecho de um estudo apresentado na Universidade Federal do Paraná sobre o Grupo Wal Mart, por Costa (2004):

O professor de história Nelson Lichtenstein, da Universidade sede e organizador do evento lembrou que em cada época histórica existe uma empresa prototípica. No século XIX era a Pennsylvania Railroad que ditava as normas; no início do século XX era a Ford; em meados do século foi a vez da General Motors e no final era a Microsoft. Agora, no início do século XXI”, a Wal-Mart altera o zoneamento de cidades americanas, estabelece padrões de salário e até mesmo conduz negociações diplomáticas com outros países.

O varejo sempre se apresentou como um elo intermediário na cadeia produtiva, vendendo produtos manufaturados pelo setor industrial, para o consumidor final. Embora apresentado desta forma simplista, o varejo sempre buscou a agregação de valor por intermédio de serviços de distribuição. Deste modo, é razoável afirmar que o “produto” do varejo não é algo físico, e sim um conjunto de serviços que vem se ampliando a cada dia.

Estudar o comércio varejista como um setor que buscou a agregação de serviços financeiros de maneira estratégica para responder a uma tendência mundial é um tema atual e bastante interessante. A atualidade do tema busca apoio nos exemplos de financeirização do varejo ocorrida em diversos países ao redor do mundo.

Em países como o Reino Unido, Suécia, Austrália, Estados Unidos e Japão muitas empresas comerciais criaram algum tipo de ligação com o setor financeiro que alavancaram bastante suas vendas. No México em 2002, a Elektra - maior rede de eletrodomésticos da América latina (com mais de 2,2 bilhões em vendas) inaugurou o mais novo banco mexicano após a crise de 1994 – o banco Azteca que está funcionando nas 749 lojas da rede nas bandeiras Elektra, Salinas y Rocha e Bodegas de Remates. A rede está presente em todo território mexicano nos dois primeiros meses de operação abriu mais de 160 mil contas.(PAIXÃO; SILVEIRA, 2002)

A rede de varejo mundial Wal-Mart, a General Electric e o Shenzhen Development Bank da China lançaram um cartão de crédito em conjunto. Segundo a Wal-Mart... (2006):

O plástico fará parte da rede Visa. O produto terá o logo do Wal-Mart e servirá para compras na rede e em outros estabelecimentos. Este é o segundo cartão lançado pelo varejista no país asiático. O primeiro foi em parceria com o HSBC, Bank of Communications da China e Mastercard. O cartão da GE será implementado no sul do país, enquanto o do HSBC atende o norte.

No Brasil, como no caso da Elektra, a subsidiária brasileira da C&A (rede de lojas de departamento Holandesa de capital fechado) obteve do Banco Central a permissão para abrir um banco. O banco Ibi recebeu este nome em homenagem a primeira loja da empresa no shopping Ibirapuera em São Paulo. O Banco Ibi consolidou-se como banco com carteira comercial buscando atender à demanda dos clientes do varejo popular.

Seu portfólio possui desde certificados de depósitos bancários (CDB) com aplicação mínima de R\$ 50,00, passando por cartões de crédito próprio e de bandeiras (Visa e Mastercard), além de seguros de vida e acidentes pessoais, bem como o seguro desemprego, e empréstimo pessoal. Em apenas três meses de operação o CDB do Ibi captou três milhões de reais em aplicações de pessoa física. Recentemente o banco ingressou no mercado de pessoa jurídica oferecendo produtos pra antecipação de recebíveis (cartões).

No mercado este banco é muito bem avaliado pelas agências de rating. A Austin Ratings declara em seu relatório de 2005 que:

O rating A atribuído e confirmado ao Ibi reflete a suscetibilidade do crescimento e da qualidade de sua carteira de crédito ao desempenho da economia brasileira, assim como a adoção de uma estratégia de crescimento voltada para segmentos altamente concorridos. O rating reflete, por outro lado, o excelente perfil financeiro do Grupo Cofra(Grupo) do qual faz parte, que contribui de maneira importante para a presença de uma estrutura de funding mais estável. (INFORMAÇÕES..., 2007)

Outro ponto positivo visto pelo mercado bancário é exatamente o bom aproveitamento da sinergia entre as atividades comerciais das lojas C&A e o setor de financiamento. Embora os bons resultados ainda estejam relacionados ao desempenho econômico da rede de lojas, a exclusividade de atuação e a possibilidade de utilização deste canal de distribuição, cerca de

100 pontos de venda representam uma grande vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

Estes números têm crescido bastante nos últimos anos e a C&A é considerada a rainha do cartão de marca própria no Brasil (Private Label), administrando hoje uma carteira de mais de 10 milhões de cartões. “Em 2006 existiam mais de 15 milhões de clientes de operações de crédito preferencialmente pessoas físicas. (...) Atualmente, (...) o Banco Ibi ocupa de 5º posição de maior emissor de cartões Mastercard e 8ª de Visa no Brasil.” (INFORMAÇÕES..., 2007)

A Riachuelo possui que 8,5 milhões de clientes do Cartão Riachuelo o que representa 77% das suas vendas. O seu sistema de crédito inclui, além do cartão, serviços, como seguro desemprego, seguro residencial e assistência a veículos. (VALENTE, 2007b)

Outro exemplo agressivo é o da Fininvest que está usando atualmente os cartões de loja como o carro chefe dos negócios. O produto vem correspondendo a mais da metade de seu faturamento. Diversas são as empresas que operam neste segmento a exemplo das Marisa, Riachuelo, Carrefour, etc.

Outra empresa de varejo, que também adotou este novo modelo foi as Lojas Maia, rede de eletrodomésticos e de artigos para o lar, que atua em sete Estados, iniciou em 2005 uma parceria com o Banco do Brasil para a confecção do seu cartão próprio, com plástico da bandeira Visa.

Outro exemplo de ligações varejo e serviços financeiros foi a parceria feita entre a Magazine Luiza e Cardif. Ambas se uniram para a criação da empresa LuizaSeg. A empresa atua no segmento de garantia estendida aos produtos vendidos no varejo, além de oferecer produtos na linha de seguros pessoais.

Conforme apresentado, muitas empresas do comércio varejista de alguma maneira se enveredaram para o mercado de serviços financeiros. Buscando descobrir as causas que geraram este fenômeno esta monografia tem como problema de pesquisa: Investigar os processos de financeirização do comércio varejista brasileiro no período pós-Plano Real.

Ao tentar responder ao problema de pesquisa, esta monografia se desenvolverá seguindo o norte de atender ao objetivo geral que é: investigar o porquê do aumento da financeirização do comércio varejista brasileiro no período pós-Plano Real. Este trabalho seguirá uma linha de maneira a atingir os objetivos específicos que são:

- 1- Apresentar o cenário em que o varejo e os bancos estavam inseridos antes da estabilização econômica.
- 2- Evidenciar o aspecto histórico e evolutivo do objeto em questão (Comércio varejista brasileiro), bem como suas características peculiares.
- 3- Mostrar como se deram as principais formas de ligações do cliente-varejo, suas peculiaridades, aplicações e restrições.
- 4- Identificar os impactos do aumento da financeirização do comércio varejista brasileiro para a economia.

Para elaboração deste estudo, foi realizada uma pesquisa bibliográfica voltada para uma abordagem qualitativa de cunho exploratório não sendo utilizados métodos e técnicas estatísticas. A utilização de livros, teses, dissertações, jornais e periódicos, revistas especializadas, artigos disponibilizados eletronicamente via Internet, bem como em anais de congressos brasileiros e internacionais, são fontes de conhecimento inexorável para a solução da problemática pré-estabelecida.

A utilização de dados secundários retirados de sites de institutos de pesquisas, revistas, e empresas de consultoria especializadas nos assuntos relativos ao varejo foi a base deste estudo. As análises feitas sobre o cenário econômico, principalmente sobre as consequências do Plano Real baseiam-se em estudos feitos por pesquisadores do IPEA. As reportagens

citadas foram retiradas de jornais e revistas de grande circulação no país e de sites especializados.

Para que este trabalho se apresente de maneira mais didática, o mesmo foi dividido em 4 capítulos. O primeiro capítulo corresponde à introdução, onde uma abordagem geral sobre o tema foi apresentada. Na próxima seção, ou capítulo 2 será apresentada uma explicação detalhada sobre o conceito do varejo, suas características e peculiaridades, na visão de vários autores, bem como um pouco de sua história e evolução no mundo e no Brasil. No capítulo 3 será apresentado o embasamento teórico deste trabalho, onde a teoria das Estratégias Competitivas de Porter buscará explicar as decisões tomadas pelo varejo para se adequar à nova realidade do seu mercado.

No capítulo 4 serão apresentados os processos de financeirização adotados pelo varejo. Começará com uma explicação acerca do cenário onde os bancos e o comércio varejista atuavam antes da estabilização econômica e terminará com os modelos adotados no Brasil, bem como uma análise sobre cada um deles. No capítulo 5 serão apresentadas as considerações finais e os resultados que este estudo conseguiu concluir.

## 2 O VAREJO

Ao se fazer um levantamento sobre a financeirização do varejo no Brasil, se faz necessário apresentar um pouco melhor alguns conceitos e especificações sobre este objeto, que ajudaria a explicar melhor o quanto o assunto é abrangente e interessante. Para isto, será apresentado na visão de alguns autores um pouco sobre o conceito. A História do varejo no mundo e no Brasil também será apresentada no intuito de ajudar a construir uma visão evolutiva e cronológica do assunto em questão.

### 2.1 CONCEITUAÇÃO

Ao apresentar conceituações do comércio varejista observa-se que diversos autores convergem para o fato de que o varejo atende à demanda do consumidor final, ou seja, atende à demanda de indivíduos. Deste modo serão apresentados alguns conceitos no intuito de reconhecer o varejo como reflexo das demandas individuais e como o ponto de partida para o que a cadeia produtiva irá ofertar.

De acordo com Varejo... (2007) o “varejo é a venda de produtos ou a comercialização de serviços em pequenas quantidades, em oposição ao que ocorre no atacado. É a venda por retalho, como por partes de um todo, direto ao comprador final, o consumidor do produto ou serviço, sem intermediários”.

Terra (2007) citando Henry Richter diz que o “Varejo é o processo de compra de produtos em quantidade relativamente grande dos produtores, atacadistas e outros fornecedores e posterior venda em quantidades menores ao consumidor final”.

Segundo Kotler (1993), op cit Terra (2007) apresenta uma definição mais abrangente que diz:

O varejo inclui todas as atividades envolvidas na venda de bens ou serviços diretamente aos consumidores finais para uso pessoal. Qualquer organização

que utiliza esta forma de venda seja ela fabricante, atacadista ou varejista, está praticando varejo. Não importa a maneira pela qual os bens ou serviços são vendidos (venda pessoal, correio, telefone ou máquina automática), ou onde eles são vendidos (loja, rua ou residência).

O Comércio varejista tem esta definição por representar na economia moderna o conceito do canal de distribuição que une os elos da cadeia produtiva, indústria ou distribuidor ao consumidor final. Este consumidor, adquire os bens ou serviços em quantidades para o uso pessoal e familiar, ou seja, representa o estágio final do processo de distribuição. Além disto, o varejo tem como função acrescentar valor aos serviços e produtos oferecidos ao consumidor final de uma maneira que nenhum outro agente o possa fazer.

## 2.2 A HISTÓRIA DO VAREJO NO MUNDO

Historicamente, os primeiros registros da atividade do varejo datam da idade Antiga. Nas cidades mais desenvolvidas desta época como Atenas, Roma e Alexandria praticava-se o comércio como atividade lucrativa. Os Gregos antigos eram conhecidos como grandes comerciantes. Em Roma durante os tempos áureos do Império Romano, as lojas proliferaram bastante e se aglutinavam em centros de compras, onde várias lojas estavam reunidas, tendo em cada uma delas uma placa do lado de fora para mostrar o tipo de mercadoria que era comercializada naquele estabelecimento. No entanto, com a queda do império romano, essa semente do varejo perdeu sua força.

Na idade média o varejo se apresentava da seguinte forma: "Já na metade do século XIV, apareceram os guilds, redutos para proteger os comerciantes de taxas e impostos, que se localizavam em determinados locais onde conseguiam fugir das taxações e cobranças de impostos". (TERRA, 2007)

O desenvolvimento comercial resulta a partir do século XV, em transformações profundas na economia européia. As transações comerciais são monetarizadas e a moeda torna-se fator primordial da riqueza de uma nação. A produção e a troca deixam de ter caráter de subsistência passa a atender aos mercados das cidades, principalmente as novas colônias As

companhias mercantis contam com técnicas contábeis e adotam novas formas de comercializar, como as cartas de crédito e de pagamento.

Até o início do século XV, as cidades-estado do norte da Península Itálica especialmente e Gênova e Veneza detinham o monopólio de toda relação comercial entre o ocidente europeu e o oriente. Através das cidades de Alexandria e Constantinopla a Europa era abastecida de produtos orientais (especiarias, tecidos finos, tapeçarias). Com o início da expansão marítima de outras nações principalmente Portugal, Espanha e Inglaterra começaram a se empreender na busca de uma alternativa para um acesso ao comércio oriental, com isto, o eixo comercial deslocou-se para o Atlântico e o monopólio italiano deixou de existir.

As colônias africanas asiáticas e americanas foram integradas no sistema comercial europeu, onde suas riquezas como o ouro, o marfim, o açúcar, o tabaco, as especiarias, e os escravos, passaram a proporcionar lucros exorbitantes aos mercadores dos países colonizadores. Deste modo, as doutrinas do Mercantilismo ganharam corpo e se cristalizaram principalmente através das grandes companhias comerciais monopolistas – a exemplo Companhias das Índias. A este conjunto de fatos ocorridos nos séculos XV e XVI, chamamos Revolução Comercial.

Anos mais tarde, no séc. XVIII, o mundo passa pela Revolução Industrial, que dentre suas causas merecem destaque: A Revolução Comercial, a acumulação primitiva de capital e o aparecimento de máquinas como o tear mecânico, as máquinas a vapor e das máquinas de fiar. Com o advento da Revolução Industrial, o volume de produção aumentou extraordinariamente e as populações passaram a ter acesso a bens industrializados, pois os preços baixaram. Deste modo, com o apoio do liberalismo econômico, e da acumulação de capital o capitalismo tornou-se o sistema econômico vigente. O comércio aproveita deste cenário para consolidar-se.

Com o passar dos tempos, surge nos Estados Unidos e na Inglaterra as chamadas General Stores. Era um conceito primário do modelo atual de hipermercado, onde era possível se encontrar de tecidos e gêneros alimentícios até pólvora. Estas lojas tiveram um papel social muito importante para a época, pois serviam de centro de reuniões no setor rural, onde os moradores das adjacências se encontravam.

As casas comerciais se aglutinavam de maneira a formar pequenos centros comerciais, que geralmente representavam o centro das cidades. Com o passar do tempo, o comércio sofreu uma descentralização e a migração para os bairros graças à utilização dos chamados “street cars” ou bondes elétricos, onde as casas comerciais começaram a se espalhar ao longo dos seus trilhos. Mais tarde o automóvel acentua esta descentralização, pois os carros não mais combinavam com as ruas estreitas e congestionadas do centro.

Com o surgimento das estradas de ferro, e melhoria dos acessos, surge uma modalidade de comércio bem conhecida aqui no Brasil – o comércio de catálogo. A figura que no Brasil chamamos de caixeiro viajante veio para introduzir o conceito do comércio de catálogos, onde o consumidor escolhia as mercadorias num mostruário e as recebia semanas depois, (algo parecido com a distribuição da Avon ou Natura). Nos Estados Unidos a primeira empresa a exercer tal atividade foi a Montgomery Ward, em 1872.

Segundo Terra (2007),

A Sears, um dos fenômenos mundiais do varejo, foi fundada quando Richard W. Sears, um agente da estação em North Redwood, Minnesotta, assumiu a responsabilidade de vender um embarque de relógios que havia sido rejeitado, surgia aí um dos maiores fenômenos mundiais do varejo, a Sears, fundada em 1886.

### 2.3 O VAREJO NO BRASIL

A história do varejo do Brasil se confunde com a própria história do país, onde as primeiras relações comerciais da colônia com a Metrópole (Portugal) se davam sob o Pacto Colonial (exclusividade de comércio da colônia com a metrópole). Além disto, as Companhias de

Comércio, que eram associações de comerciantes onde cada membro participava com uma parte do capital, juntos conseguiam empreender projetos inviáveis à iniciativa individual, e o lucro era dividido proporcionalmente aos investidores que faziam parte do grupo. Este tipo de associação foi criado com o intuito de se atingir uma certa economia de escala. O primeiro modelo adotado no país foi a idealizada por Padre Antônio Vieira, mas logo mostrou-se ineficientes.

Pelo fato da colônia brasileira ser do tipo de exploração, o formato da economia baseava-se na produção (extração de minerais e matérias primas) para suprir as necessidades da metrópole e o consumo de seus produtos manufaturados. A Base mercantil brasileira estava associada às atividades extrativas. Primeiro foi o pau-brasil que movimentou os interesses da coroa nas novas terras. Num segundo momento o açúcar monopolizou tais relações, depois foi a vez do gado sustentar a economia seguida pela mineração e pelo café.

O varejo brasileiro enfrentou grandes dificuldades em seu início, principalmente pela falta de infra-estrutura como estradas, meio de transporte e comunicação. Com isto as mercadorias deviam seguir em lombos de animais para o interior. Desta maneira surgiu a primeira forma de varejo genuinamente brasileiro, o chamado tropeiro.

Uma figura menos histórica, mais mercantilista veio substituir o bandeirante como fator de expansão. Temos de recordar os meios de comunicação do Brasil no começo do século XIX. O Tropeiro descrito por Berardo Guimarães é o transportador de mercadorias, de pessoas, de dinheiros, de notícias e da correspondência postal. Ele é o intermediário para todas estas transações. (NORMANO, 1969, p 189).

Com o surgimento das estradas de ferro durante o Segundo Império, surgiram os primeiros estabelecimentos comerciais espalhados pelo país de maneira a atender uma demanda de artigos pela nobreza que aqui havia se instalado. Como Prado Jr. (1982, p. 65) coloca:

O novo espírito dominante estimulava ativamente a vida econômica despertando-a para iniciativas arrojadas e amplas perspectivas. O negócio era: ambição de lucros e do enriquecimento, entrada de finanças internacionais, incremento de lavoura cafeeira. Reforça-se o sistema econômico acentuando-se, porém fatores de estabilidades.

Na seqüência, não só o varejo, mas toda história mercantil brasileira foi influenciada por Irineu Evangelista de Souza, também conhecido como Barão de Mauá. Como visionário que era, o Barão de Mauá fundou bancos, melhorou a infra-estrutura local com a construção de estradas de ferro, estaleiros industriais e permitiu o nascimento de importantes casas comerciais.

Em 1871, surge a Casa Masson, já no início do século subsequente, em 1906, foi fundada a Casas Pernambucanas, tradicional loja de departamentos e em 1912 a Mesbla.

O crescimento e diversificação do varejo brasileiro ocorreram de maneira rápida, como apresenta Parente (2000, p. 15):

Ao logo das últimas décadas, as instituições varejistas vêm atravessando um intenso ritmo de transformação, se voltássemos no tempo e viajássemos de volta, pelo túnel do tempo, e desembarcássemos em uma metrópole brasileira no início da década de 60, ficaríamos surpresos ao verificarmos que a maioria dos atuais formatos de loja não existiam naquela época.

Este processo de evolução do varejo brasileiro foi uma resposta às tendências mundiais do setor de maneira a tornar-se cada vez mais competitivo. Hoje o cenário é bem diferente do início do século como acrescenta Parente (2000, p.15):

Não se encontrariam shopping centers, ou hipermercados, ou lojas de conveniência, ou clubes de compra, ou auto-serviços de material de construção, ou lanchonetes fast food, ou restaurantes por quilo, ou redes de franquias, ou locadoras de vídeo, ou pet shops, nem lojas de informática, nem empresas globalizadas com Carrefour, C&A, Wal-Mart. Ao logo desses 40 anos, muitos modelos de lojas foram cedendo lugar aos novos formatos, mais eficientes e mais adequados às novas necessidades do mercado consumidor.

O varejo brasileiro sofreu muitas mudanças e evoluiu bastante. O auto-serviço, um conceito tão comum para os dias atuais, somente teve início no nosso varejo na década de 40, em uma pequena mercearia no centro de São Paulo que comercializava secos e molhados. Nesta época, com a utilização do modelo de auto-serviço, os resultados foram surpreendentes - o

giro dos produtos exposto era bem maior que o dos demais. Hoje este conceito se estende por diversas camadas do comércio varejista.

A preocupação com o serviço que pode ser oferecido ao cliente, a busca por economias de escala e resultados operacionais mais eficientes são apenas alguns dos fatores que podem explicar um pouco a diversidade de formatos das empresas de varejo no Brasil. Lojas de departamento, megastore, supermercado, hipermercado, clube de compras, lojas de descontos, lojas de conveniência são alguns modelos que o varejo pode nos oferecer.

## 2.4 CLASSIFICAÇÃO DO VAREJO PARA FINS ACADÊMICOS

Para fins de pesquisa existe uma dificuldade em se estabelecer limites para estudo deste tema uma vez que uma das características do comércio varejista é a ausência de uma tipologia adequada para a definição do setor, sendo assim, não existe uma classificação única para o setor tanto no meio acadêmico quanto nos órgãos oficiais públicos ou os representativos de classes.

O IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), em que pese seja o órgão que melhor classifique as atividades consideradas de comércio e serviço varejistas, não o apresenta de maneira metodologicamente aceitável para este estudo, dado o seu nível de agregação. Sendo assim foi necessária criar uma base de dados retiradas do site do CONCLA (Comissão Nacional de Classificações), que apresentasse o universo de empresas que este estudo busca avaliar.

Através do CONCLA o Comércio Varejista recebe o código CNAE (Código Nacional de Atividades). A sessão G (comércio reparação de veículos automotores e motocicletas) é a primeira classificação que o varejo recebe. Nesta seção a divisão 47 é o setor que representa o comércio varejista, as subdivisões que este setor sofre serão mais bem detalhadas no anexo A.

O varejo utiliza-se de diversas maneiras para se agrupar e se reagrupar a fim de atender a demanda do consumidor final. Dentre as empresas do comércio varejista, os modelos que se mostram mais representativos para este estudo foram aqueles que melhor se adaptaram aos processos de financeirização. Abaixo segue um quadro com empresas que representam.

EXEMPLO	MODELO DE VAREJO
C&a, Riachuelo, Renner.	Lojas de departamentos
Hiper Bom Preço (Wall Mart), Pão de Açúcar, Carrefour.	Hipermercados
Magazine Luiza, Casas Bahia, Insinuante, Ponto Frio.	Lojas de eletrodomésticos e eletrônicos
Americanas	Loja de desconto
Postos BR	Postos de Combustíveis

**Quadro 2 – Exemplos de empresa varejistas e seus modelos**

Fonte: Quadro elaborado pela autora conforme conteúdo de SANTOS e COSTA, 2007

Todas as empresas supracitadas são classificadas como comércio varejista e apresentaram algum tipo de financeirização. Isto justifica o objeto deste estudo que é: Empresas originalmente comerciais exercendo função de financeiras.

## 2.5 CARACTERÍSTICAS GERAIS DO VAREJO

O varejo coloca-se como um agente da economia que atende ao consumidor final, suprimindo as suas demandas por bens e serviços num cenário que gera emprego, renda e movimentação bilhões de dólares no mundo inteiro. Seu desenho apresenta peculiaridades muito específicas conforme as autoras Santos e Costa (2007):

O varejo integra funções clássicas de operação comercial: procura e seleção de produtos, aquisição, distribuição, comercialização e entrega. É tradicional absorvedor de mão-de-obra, historicamente menos qualificada que a empregada no setor industrial, caracterizando-se pela alta rotatividade do emprego. No entanto, a função de setor compensatório do desemprego na indústria tende a ser reduzida, uma vez que o novo padrão de concorrência também exige o emprego de tecnologias poupadoras de mão-de-obra e a melhor qualificação dos empregados.

Além disto, o varejo é o limite da cadeia produtiva com o consumidor final, é através dele que o consumidor relata suas demandas como numa espécie de ouvidoria. Por este motivo, é o varejo o primeiro a se adaptar às mudanças, que às vezes são apenas de organização, distribuição, entrega, não chegando ao conhecimento dos demais elos da cadeia produtiva.

Apesar das adaptações, o varejo sempre foi bastante susceptível às oscilações da política econômica, onde o volume de vendas respondia de maneira relativamente rápida às mudanças na conjuntura econômica e nos indicadores econômicos como é o caso de alterações no nível de renda e emprego da população. Santos e Costa (2007),

Enquanto para a variação nas vendas de bens não-duráveis tem como indicador relevante o salário mínimo, devido à influência que exerce sobre o consumo de alimentos, a variação nas vendas de bens duráveis e semiduráveis são mais sensíveis a variações na massa salarial. A disponibilidade de crédito é variável de fundamental importância, especialmente para a chamada linha branca<sup>2</sup>, uma vez que para estes produtos de maior valor as vendas a prazo predominam.

Com todas estas especificidades, o Comércio Varejista é de fato um objeto de estudo bastante rico e complexo que justifica uma, uma pesquisa deste porte e com este enfoque. Justamente embasado na volatilidade de seu cenário é que o varejo atual vem buscando através de estratégias algumas formas de se proteger. Com isto, a melhoria da eficiência, a adoção de medidas que agregam valor aos produtos e serviços, a redução de custos, a melhora das margens, tornaram-se leis para uma empresa do varejo que deseja continuar atuando e ampliar seu *market share*.

---

<sup>2</sup> Bens de consumo duráveis (exemplo geladeira, fogão, máquina de lavar).

### 3 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

Para embasar teoricamente esta monografia, foi escolhida a teoria das Estratégias Competitivas, pois, a mesma busca estudar o conjunto de ações adotado por uma empresa para atingir um ajuste viável entre seus objetivos e as oportunidades do mercado. No caso deste estudo, busco concluir que as empresas varejistas adotaram algum tipo de estratégia para se readaptaram a uma nova necessidade imposta pelo mercado.

Para tanto, será apresentada uma seção de conceituação acerca do tema Estratégias que busca explicar sua origem até a sua aplicabilidade nos dias atuais. Noutra seção, os autores que contribuíram para a divulgação deste tema serão apresentados. Michael Porter<sup>3</sup>, devido a sua vasta contribuição acerca deste tema merece seção de destaque, onde suas principais teorias serão apresentadas. E por fim, serão apresentadas as estratégias adotadas pelo Varejo brasileiro.

#### 3.1 CONCEITUAÇÃO

Etimologicamente a palavra Estratégia é oriunda do vocábulo grego “estrategos” que significava - desempenho de uma posição de comando. Posteriormente, a palavra passou a significar “a arte do general”, ou seja, as habilidades psicológicas e comportamentais com as quais os generais exerciam sua posição. Em 450 a.C, passou-se a refletir habilidades gerenciais (administração, liderança, oratória e poder). Em 330 a.C., na época de Alexandre referia-se à habilidade de empregar forças para sobrepujar a oposição e criar um sistema de comando global.

---

<sup>3</sup> Michael Porter é considerado uma das maiores autoridades mundiais em estratégia competitiva. Seu trabalho teve destaque com um levantamento feito sobre o sucesso das empresas japonesas nos anos 80, Sua obra possui cerca de uma dúzia de livros, entre os quais Estratégia Competitiva, Vantagem Competitiva, A Vantagem Competitiva das Nações.

O conceito de estratégia foi sendo moldado no decorrer do tempo e recebeu a colaboração de diversos autores. O Chinês SUN TZU, em seu livro A Arte da Guerra escrito no século IV a.C. já mencionava sobre as bases das estratégias militares chinesas, na opinião dele, tudo dependia de um bom planejamento.

O termo Estratégia tem sido empregado em diversas áreas do conhecimento e é comum identificá-lo na área industrial em níveis hierárquicos: Corporativo, Negócios e Funcionais. Outra referência que se tem desta expressão é definida como a ação que uma empresa faz a fim de competir em um mercado em resposta às posições de seus competidores, de modo a ganhar uma vantagem competitiva sustentável.

Durante a primeira metade do século XX o conceito de estratégia tinha forte ligação com as máximas da teoria microeconômica, onde o êxito de um mercado dependia de sua estrutura de preço. Com o passar do tempo, houve algumas mudanças nas necessidades e gostos dos consumidores que passaram a exigir uma infinidade de produtos e serviços diferenciados.

### 3.2 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Para que os objetivos de uma organização sejam alcançados, é necessário estabelecer formas de ação, que podem ser desenvolvidas por intermédio das estratégias organizacionais. A formulação e implementação de estratégias empresariais consistem num processo de gestão que visa a tomada de decisão a médio e longo prazos no que diz respeito à definição de negócios da organização (produtos, serviços, clientes alvo).

A estratégia organizacional tem suas bases nos princípios de adaptação e posicionamento, ou seja, pressupõe uma adaptação da organização ao meio (mercado) em que se está inserido. Num primeiro momento, a estratégia organizacional é associada à sua defesa. Este momento inicia-se com a análise das oportunidades, ameaças, pontos fortes e fraquezas (a análise SWOT)<sup>4</sup>, ou também conhecida como PFOA<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> Sigla inglesa que faz referência as praticas de gestão onde as Forças (**S**trengths), Fraquezas (**W**eaknesses), Oportunidades (**O**pportunities) e Ameaças (**T**hreats) são levadas em consideração para análise de uma empresa

<sup>5</sup> Sigla usada na língua portuguesa para fazer referência aos estudos de empresas analisando suas Potencialidades, Fragilidades, Oportunidades e Ameaças.

Uma empresa que busca aventurar-se no campo das estratégias deve fazer um levantamento de em que área do seu negócio possui vantagens competitivas. Para isto a mesma deve analisar o ambiente em que está inserido, buscando identificar suas potencialidades e fragilidades, bem como suas oportunidades e ameaças. As potencialidades e fragilidades de uma empresa são vista do ponto de vista interno e refere-se a ela mesma e os seus produtos. Já as oportunidades e ameaças são apresentadas pelo meio. No quadro abaixo segue alguns exemplos de pontos relevantes num estudo de estratégia:

Potencialidades	Fragilidades	Oportunidades	Ameaças
- capacidade de inovar	- instalações obsoletas	- entrada em novos mercados	- novos concorrentes
- habilidade de marketing	- falta de profundidade na administração	- melhorar a relação comprador/fornecedor	- crescimento vagaroso do mercado
- reconhecimento da marca	- baixa identidade da marca	- melhorar o clima legal/regimental.	- mudanças na preferência do comprador
- linha de produtos completa	- imagem de marketing fraca	- expansão da linha de produtos	- economia enfraquecida
- vantagens na concorrência	- pouca capacidade de P&D.	- diversificar para ampliar o risco	- leis desfavoráveis
- sistema de distribuição	- capacidade de marketing abaixo da média	- melhorar a tecnologia	- poder de barganha maior dos compradores/fornecedores.
- capacidade financeira	- falta de apoio financeiro		
- vantagem no custo	- custos operacionais altos		
- reputação/imagem.	- imagem/reputação fracas.		

**Quadro 1 – Exemplos de potencialidades, fragilidades, oportunidades e ameaças.**

Fonte: Quadro elaborado pela autora conforme conteúdo de FABIANO, 2007

Este tipo de análise serve de base para reflexão da empresa no que diz respeito a suas vantagens competitivas.

Já no segundo momento da estratégia organizacional assume uma posição mais ostensiva, ou seja, o que podemos chamar de posição de ataque. Isto ocorre quando uma organização, conhecendo suas capacidades e o mercado em que esta inserida lança sua estratégia a fim de posicionar-se.

Para montar uma estratégia uma organização geralmente se ampara num planejamento estratégico que, segundo Oliveira, (1997, p. 46) pode ser conceituado “como um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente”.

O Planejamento estratégico tem como base o levantamento de objetivos que uma determinada organização deseja atingir e a escolha do plano de ação que será adotado para a conquista de tais objetivos. Isto ocorre sem deixar de levar em conta as condições internas e externas à empresa e as premissas básicas que a empresa deve respeitar para que todo o processo tenha coerência e sustentação.

Uma organização, para o planejamento estratégico, além do conquistar e reter clientes satisfeitos deve sempre estar pronta a adaptar-se aos mercados e suas contínuas mudanças. O planejamento estratégico orientado ao mercado busca cumprir a função de manter uma flexibilidade viável de seus objetivos, habilidades e recursos enquanto alinham o compromisso com o lucro, o crescimento e a missão organizacional, pois as estratégias de uma organização devem estar alinhadas entre si, e ser coerentes com a Visão e a Missão predefinidas por ela.

### 3.3 AUTORES QUE ABORDAM A TEORIA DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

O termo Estratégia Competitiva tem sido empregado em diversas áreas do conhecimento e diversos autores estudaram este tema. Cada um tem um conceito definido. Para Oliveira (2001, p.30), por exemplo, a Estratégia Competitiva é "a ação básica estruturada e desenvolvida pela empresa para alcançar, de forma adequada e, preferencialmente,

diferenciada, os objetivos idealizados para o futuro, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente".

Oliveira (1991) vê a estratégia competitiva como um conjunto de decisões formuladas com o objetivo de orientar o posicionamento da empresa no ambiente em que a mesma está inserida. Oliveira (2001, p. 92) diz que "A estratégia assume configurações distintas, podendo ser visualizada por meio de conjunto de ações desenvolvidas por uma empresa ou unidade de negócios para ampliar ou manter de modo sustentável, suas vantagens competitivas frente aos concorrentes".

Segundo Mintzberg (1994), estratégia pode ser entendida como um conjunto de planos ou idéias que serão adotadas no futuro por determinada empresa, ou seja, uma perspectiva de como as coisas serão feitas. Os objetivos das estratégias, de acordo com o mesmo autor "são fixar a direção das ações planejadas, focalizar o esforço do grupo que assume o papel de agente de mudanças, serve também como uma marca que define a organização e é um elemento que provê consistência e aumenta a coerência das ações e intervenções"

Mintzberg e Ahlstrand (2000), buscando apresentar uma visão ampla sobre o processo de formulação de estratégias identifica dez escolas na formação da estratégia empresarial: São elas: Design, Planejamento, Posicionamento, Empreendedora, Cognitiva, da Aprendizagem, do Poder, Cultural, Ambiental e da Configuração. Mintzberg e Ahlstrand (2000) agrupam estas dez escolas em três categorias: prescritivas, descritivas e da configuração.

Henderson (1998) já vê as estratégias como uma questão de sobrevivência, pois faz associações entre a competição empresarial com a evolução das espécies. Este autor afirma que "estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa", Esta busca segundo o mesmo estaria ligado à luta pela sobrevivência ou como ele mesmo coloca: "empresas ou seres vivos precisam se diferenciar para se perpetuar". (HENDERSON, 1998, p. 5)

Neste ponto alguns autores abordam as estratégias como busca de vantagens comparativas de modo a sobreviverem ou até mesmo ampliarem sua participação no mercado. Day (2000)

propôs que as vantagens competitivas se classificam em relação aos concorrentes em três categorias: internas (gerenciamento financeiro, tecnologia, recursos humanos, cultura organizacional), externas (mercado, logística de distribuição, relações com os fornecedores), e de expansão (preço, conveniência, atendimento, satisfação do consumidor). Ainda segundo o autor, a chave para atingir os objetivos da empresa consiste em determinar as necessidades e desejos dos mercados-alvo e oferecer os atributos desejados de forma mais eficaz e eficiente que os concorrentes.

### **3.3.1 Michael Porter**

Dentre os autores que contribuíram com o estudo deste tema, um merece lugar de destaque - Michael Porter - pois sua obra sempre apresentou as estratégias com um enfoque especial. De acordo com Porter (1980) estratégia competitiva significa uma escolha deliberada de um conjunto diferenciado de atividades, em relação aos concorrentes, para a entrega de um produto ou serviço de valor único, o que em outras palavras pode ser definido também como o posicionamento estratégico.

Além deste conceito, Porter (1991, p1) diz que: “estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. A estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência da indústria.”.

Uma vantagem competitiva corresponde a um benefício significativo e, preferencialmente, de longo prazo que uma empresa possui sobre sua concorrência, ela geralmente tem a origem numa competência central do negócio. Para uma vantagem ser considerada competitiva, ela precisa ser: única, difícil de imitar, sustentável, superior à competição e aplicável a múltiplas situações.

Porter (1980) identificou cinco forças de estratégia competitiva para moldar a concorrência em um setor. O estudo destas forças competitivas facilita a elaboração de uma estratégia competitiva tanto ofensiva como defensiva dentro de um contexto industrial.

### *As cinco forças*

Segundo Porter (1980, p.4) "A pressão coletiva destas cinco forças determina a habilidade das firmas em uma indústria de ganhar, em média, taxas de retorno sobre o investimento em excesso ao custo de capital. A pressão das cinco forças varia de indústria para indústria e pode se modificar quando a indústria evolui."

São elas:

- 1- Rivalidade entre os concorrentes;
- 2- Poder de barganha dos clientes;
- 3- Poder de barganha dos fornecedores;
- 4- Ameaça de novos entrantes;
- 5- Ameaça de produtos substitutos.

Segundo ele, para se analisar a competição entre empresas estas forças devem ser estudadas para que se possa desenvolver uma estratégia empresarial eficiente. A primeira força - Rivalidade entre os concorrentes - inclui o uso de táticas do tipo concorrência via preço, campanhas promocionais, lançamento de novos produtos, aumento de serviços, garantias, assistência técnica e outros. Para o varejo este tipo de força norteia grande parte de suas estratégias, dada a sensibilidade do setor às quedas de preços, ou estratégias promocionais, ou, adoção de serviços agregados.

A segunda força e terceira força – poder de barganha dos clientes e fornecedores – O que se observa é a ênfase nas ações operacionais da empresa em detrimento das ações estratégicas voltadas para o longo prazo. A intensidade de atuação conjunta dessas forças sobre as empresas é decisiva para definir o potencial de lucro, pois elas influenciam preços, custos e investimentos, variáveis básicas da equação da rentabilidade.

A quarta força – ameaça de novos entrantes - diz respeito à possibilidade de entrada de novas empresas num determinado setor. Os entrantes, segundo Porter (1980) trariam consigo uma nova capacidade lastreada nos recursos materiais e no grande desejo de conquistar parcelas de

mercado. O resultado poderá ser a redução de rentabilidade em consequência de queda de preços ou aumento de custos. Essa ameaça depende, todavia, das barreiras impostas pelo grupo de empresas já atuantes no setor ao ingresso de novos concorrentes. No caso do varejo, onde para os pequenos inexitem barreiras à entrada e para os grandes o sistema monopolístico também não impõe tantas restrições.

A quinta força - competitiva ameaça de produtos substitutos, consiste na idéia de que as empresas que compõem a indústria estão competindo, em termos amplos, com produtos substitutos provenientes de outras indústrias. Tais substitutos podem significar o estabelecimento de um parâmetro superior de preços para os produtos, o qual poderá limitar o retorno potencial da indústria.

O conjunto de planos, políticas, programas e ações a serem desenvolvidos para ampliar ou manter a vantagem competitiva frente aos concorrentes é definido pela Estratégia Competitiva. A Estratégia Competitiva da unidade de negócio assume uma ação ofensiva ou defensiva em relação à concorrência e depende de dois fatores principais (PORTER, 1980, p.33):

- a) Posição da empresas dentro do setor;
- b) Conhecimento da estrutura do setor (nível empresarial).

Analisado com base na natureza de competição de cinco forças competitivas as empresas podem descobrir diversos caminhos para atingir sua Estratégia Competitiva, entretanto, pode-se encontrar nas três Estratégias Genéricas.

### ***Estratégias Competitivas Genéricas***

Porter (1980, p. 49) descreve estratégia competitiva como o “conjunto de ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria ou grupo estratégico, para

enfrentar as cinco forças competitivas e, assim, obter um retorno sobre o investimento maior para a empresa”.

O mesmo autor aponta a existência de três estratégias genéricas internamente consistentes e potencialmente bem-sucedidas que podem criar uma posição defensável a longo prazo e superar os concorrentes: **liderança no custo total, diferenciação e enfoque**. Estas três estratégias genéricas podem ser usadas isoladamente ou de forma combinada para criar uma posição defensável a longo prazo e superar os concorrentes.

**Liderança no Custo Total:** consiste na oferta de produtos e serviços a custos ou preços mais baixos para os seus clientes. A liderança em custos consiste em atingir a liderança total em uma empresa através de um conjunto de políticas funcionais orientadas. A posição de baixo custo resulta em retornos acima da média para as empresas. Isto acontece, pois além de defendê-las da rivalidade dos concorrentes, de compradores e fornecedores poderosos esta posição lhes concede uma maior flexibilidade para enfrentar o aumento de custos de insumos. Os fatores que levam a uma posição de baixo custo em geral também proporcionam barreiras à entrada, característica significativa em termos de economia de escala e vantagens de custos.

**Diferenciação:** Consiste na criação de uma (ou mais) dimensão diferenciada dos produtos e serviços a fim de atender as demandas dos clientes. De acordo com Porter (1992), a diferenciação busca alcançar vantagens pela introdução de um ou mais elemento nos produtos e serviços criando algo que seja considerado único que justifique preços mais elevados. Esse tipo de vantagem que surge a partir do valor que a empresa consegue criar para seus compradores, ultrapassa os custos de fabricação.

O consumidor está procurando não o produto em si, que é um meio, mas um conjunto de atributos a ele associados. O varejo, incorporando atributos desejados pelos consumidores à sua linha de produtos, de forma diferenciada, busca um desempenho superior. É extremamente difícil uma empresa ser líder em todos os atributos de diferenciação. Com isso, é preferível procurar identificar seus pontos fortes, ou quais lhe permite conseguir vantagem diferencial de desempenho e tentar tirar proveito deles.

**Enfoque:** Consiste em se priorizar um segmento do mercado (focar) através de custo ou diferenciação. A empresa escolhe um determinado nicho de atuação e desdobra seus esforços em atender a demanda deste setor, ou seja, focar num determinado grupo comprador, um segmento de linhas de produtos ou mercado geográfico. A estratégia repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetivo ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla.

Porter (1992, p. 23) apresenta como a empresa pode escolher e implementar uma estratégia genérica, com o objetivo de obter e sustentar uma vantagem competitiva. Segundo ele, "o instrumento básico para diagnosticar a vantagem competitiva e encontrar maneiras de intensificá-la é a cadeia de valores". O autor esclarece ainda que "o valor é medido pela receita total, reflexo de preço que o produto de uma empresa impõe e as unidades que ela pode vender".

#### 3.4 ESTRATÉGIAS ADEQUADAS PARA O VAREJO

Johnson op cit Lepsch e Toledo (2007)

Adaptou para o varejo a cadeia de valores genérica de Porter mostrando os elementos operacionais e as principais funções das empresas. Cada um dos elementos considerados na cadeia de valor pode adicionar valor, real ou percebido, e, assim, contribuir para a diferenciação. Um mérito particular do conceito de cadeia de valor está na ajuda que pode prestar aos conceitos específicos de diferenciação, sua contribuição relativa ao processo e seus custos relativos.

A cadeia de valores divide as diferentes atividades exercidas pela empresa desde a infraestrutura até a comercialização. Para Porter (1990) o que importa é obter ou aumentar vantagens competitivas, como, por exemplo, uma localização privilegiada em relação aos concorrentes, um formato de loja mais atualizado, introdução de marcas próprias, a automação comercial melhorando a velocidade no atendimento, uma patente.

No varejo, há cerca de alguns fatores que podem gerar vantagens competitivas. Pode-se avaliar a posição de uma empresa em relação a seus concorrentes, em cada fator - fatores críticos de sucesso - e juntar essas avaliações em um único impresso, obtendo perfis competitivos, mas essa ferramenta é anterior à contribuição do autor.

Em seu estudo, Porter (1990, p. 52)) defende que:

As coalizões podem permitir o compartilhamento de atividades sem a necessidade de entrar em novos segmentos de indústria, áreas geográficas ou indústrias relacionadas. As coalizões também são um meio de se obter as vantagens de custo ou de diferenciação dos elos verticais, sem uma verdadeira integração, mas superando as dificuldades da coordenação entre empresas puramente independentes.

O crescente nível de competição existente no cenário econômico tem levado as organizações a desenvolverem estratégias que buscam torná-las cada vez menos vulneráveis às mudanças. O processo de globalização, a estabilização da economia, a introdução de novas tecnologias, implantação de novos processos organizacionais levam alguns segmentos a um cenário de fusões, incorporações e reestruturação, com o objetivo de manter-se competitivo.

No varejo não aconteceu diferente, o conceito de Estratégias pode ser internalizado pelo varejo em diversas atitudes tomadas por ele a fim de atingir um grau de superioridade em relação aos concorrentes. Esta superioridade pode ser vista como vantagem competitiva.

Segundo Santos e Gimenez (2007) estas vantagens baseiam-se nas seguintes estratégias:

- 1-Definição correta do mix de vendas, elemento vital para lucratividade da empresa;
- 2-A agregação de serviços de forma perceptível ao consumidor, oferecendo mais por menos;
- 3-Informatização como elemento cada vez mais importante na cadeia de varejo e no suporte à atividade de distribuição;
- 4-Emprego de novos sistemas, ferramentas e técnicas, como gestão de estoques, gerência por categoria, Electronic Data Interchange<sup>6</sup> (EDI),

---

<sup>6</sup> O EDI é um standard para a troca de informação baseada em computadores. Representa uma versão mais antiga de comércio eletrônico entre um comprador e os seus fornecedores. O EDI é mais pesado e mais caro do que o comércio baseado na Internet, sendo apenas acessível às grandes empresas e os seus parceiros comerciais mais representativos.

benchmarking<sup>7</sup> etc;  
5-Conceito de parceria e de aproveitamento de sinergias entre atividades dos diversos agentes na cadeia de valor: produtores, distribuidores, varejistas e clientes finais;

De acordo com o que este estudo busca esclarecer, os tópicos 2 e 5 enumeram as atitudes que de fato geram vantagens competitivas.

**A Agregação de Serviços:** O varejista pode, através desta atitude, vender suas mercadorias e produtos com vantagens agregadas. No modelo adotado pelas empresas que criaram seu cartão próprio, por exemplo, o cliente não se utiliza de um meio de pagamento convencional, ele utiliza o cartão da loja que lhe oferece vantagens como o parcelamento da compra. Em algumas lojas de varejo como a C&A, a Riachuelo, Renner isto acontece em grande parte das vendas que ocorre no PDV<sup>8</sup>, o consumidor realiza suas compras sem usar dinheiro, cheque ou seus cartões de bandeira, utilizando para tanto o cartão da própria loja. Este cartão agrega a função de ser cômodo para o pagamento, pois fornece crédito além de ter a característica de ser cartão fidelidade (acúmulo de pontos para serem trocados por prêmios ou descontos). O uso deste meio de pagamento aumenta o número de vezes que o consumidor vai à loja( pois em muitas delas a fatura somente pode ser paga em sua rede), aumenta o valor do ticket médio e conseqüentemente o faturamento.

**A Implantação do Conceito de Parcerias:** A formação de parcerias do varejo com diversos elos da cadeia produtiva fizeram com que bons resultados fossem contabilizados por muitos deles. Os parceiros se integram num determinado processo, buscando resultados que agreguem valor para as partes e também para o consumidor. As parcerias com bancos, varejistas, administradoras de cartão de crédito, financeiras, indústrias, empresas de logística, fizeram o varejo conseguir bons acordos que resultaram em benefícios para si próprio bem como para os seus consumidores.

---

7 Processo de melhoria da atividade interna, através da identificação de áreas-chave do negócio ou do relacionamento com os clientes, da implementação de melhores práticas e da adaptação de lições aprendidas com base na experiência própria ou na observação da atividade de empresas ou organizações concorrentes.

<sup>8</sup> Ponto de venda, check-out.

Para Werner (2002) em seu estudo “Uma Análise do Segmento de Supermercados: Estratégias, Tecnologias e Emprego” o conceito de estratégias são norteadas por uma competência, ou como o mesmo coloca:

As competências são, antes de tudo, a capacidade da empresa em identificar com clareza sua cadeia de valor. Portanto, as competências de uma organização estão também vinculadas à capacidade da empresa em se relacionar com o ambiente externo, isto é: com seus principais fornecedores e clientes. A competência da organização deve ser trabalhada tanto no ambiente interno (com eficiência de gestão em sua cadeia de valor), como em relação ao ambiente externo (comunicando com seus principais parceiros, através da tecnologia de informação). É a partir desta configuração que segmentos industriais e de serviços alcançam um excelente nível de competência e vantagens competitivas.

De acordo com o estudo de Werner (2002), algumas foram as estratégias adotadas pelo varejo de supermercado, como meio de se manter competitivos. Os modelos apresentados a seguir podem ser atribuídos a diversos tipos de comércio varejista, em que pese o estudo de Werner tenha sido direcionado ao segmento de supermercados.

### **3.4.1 Estratégia de fusões e incorporações**

De acordo com o Site da ABRAS, no Brasil, em apenas dez anos, o índice de concentração em relação às cinco maiores redes do ramo de supermercados passou de menos de 30% para mais de 40%. Com isto, podemos perceber que há um posicionamento dos principais líderes mundiais em relação ao mercado brasileiro. Os principais nomes do varejo internacional como Carrefour, Wal-Mart (Bompreço), Sonae, buscam consolidar suas presenças nas regiões antes ocupadas através de fusões e aquisições. Segundo Werner (2002):

A estratégia de fusão e incorporação pode ser entendida a partir de três enfoques. (1) Para os grupos internacionais foi a melhor opção para se estabelecer rapidamente no Brasil. (2) Por parte dos grupos nacionais foi a oportunidade de se capitalizarem. (3) E para os grupos já instalados no país foi a opção de se expandir em nível nacional.

### 3.4.2 Estratégia de Segmentação

A segmentação é uma estratégia que está sendo bastante adotada por empresas do varejo, principalmente do setor supermercadista. Houve a criação de novas bandeiras por grandes redes varejistas, a fim de atender aos consumidores de maneira mais direcionada. Para as camadas sociais mais favorecidas foram abertas as lojas de bairro com tratamento diferenciado. Já para atender às classes C, D e E foram criadas bandeiras que transmitissem a idéia de vender com o preço baixo, o Wal-Mart lançou o Todo Dia, bandeira, o Carrefour, lançou a bandeira Dia.

Os supermercados hoje estão sendo classificados no conceito de lojas de vizinhança, de formato menor e localizados perto dos fregueses. Esta é uma tendência mundial: na Europa, os hipermercados perdem espaço para os supermercados as lojas de vizinhança, por sua vez, se segmentam em duas vertentes. A primeira, direcionada às classes de renda mais alta e uma outra para o segmento popular, no foco das classes C, D e E. (WERNER, 2002)

### 3.4.3 Estratégia de associações – Associativismo

O associativismo foi uma resposta de pequenos e médios varejistas para ampliarem sua competitividade diante dos grandes grupos. Visando buscar escala e evitar intermediários, as associações ampliam suas forças melhorando significativamente seu poder de barganha junto aos fornecedores. Muitos destes grupos efetuam as compras diretamente da indústria, com economia média de 10% no preço. Exemplos como a Rede Smart do Grupo Martins e o Varejo Info (Empresas varejista do ramo de informática) buscam justamente reunir forças e criar sinergia entre os associados. As parcerias não se resumem às negociações de compra, muitos deles, como no caso do Smart, os associados têm direito a treinamento, adequação de layout de loja, jornal de divulgação, padronização de serviço, tudo isto buscando alavancar resultado.

A estratégia do associativismo, além de se concentrar na logística e na obtenção de preços melhores nas negociações de compra com os fornecedores, é implementar uma padronização nas lojas, no atendimento e no marketing da rede e por conseqüência na imagem dos associados. Com uma visão de longo prazo, as redes planejam a construção de centro de distribuição e armazenagem e investimentos em tecnologias. Em curto prazo,

as redes implementam encartes promocionais em conjunto, uniformes para os funcionários, letreiros para loja e a emissão de cartão de crédito próprio de compra, facilitando o financiamento para os clientes. (WERNER, 2002).

#### **3.4.4 Estratégia de lançamento de marcas próprias**

A criação de marca própria foi uma estratégia bastante adotada principalmente pelo segmento de super e hipermercados. Com os produtos exclusivos, a rede varejista fortalece sua marca e conseguem uma margem significativa, visto que estes produtos podem chegar às prateleiras 30% mais baratos do que o mesmo produto de marca líder. O conceito de marcas próprias além de aumentar a margem do varejista - dado o valor menor de custo, fideliza seus clientes, aumentando o faturamento. Esta tendência é mundial e nos últimos anos buscou aumentar o poder de força dos supermercados junto aos seus fornecedores onde parcerias para a produção destas marcas tornaram-se um filão para a indústria.

Estes produtos de marca própria são mais oferecidos aos clientes nas lojas de formato, como supermercados de bairro, e no segmento popular. O lançamento de produtos com nome próprio visa a fortalecer a marca e a imagem da empresa junto a seus clientes. A estratégia se concentra geralmente nos produtos de alimentação, limpeza caseira, higiene, bazar e têxtil. (WERNER, 2002).

Para o varejista, é vantajosa a distribuição de suas marcas, pois ele adquire os produtos a um preço menor, obtém uma margem mais elevada e ainda utiliza a marca como diferencial, pois pode atrair clientes para sua loja, uma vez que oferece produtos com preços bastante competitivos.

#### **3.4.5 Estratégia de adoção de tecnologias**

O setor de varejista é considerado o campeão no uso de tecnologias na realização dos serviços prestados. Como coloca Werner (2002):

De acordo com a EAN BRASIL – Associação Brasileira de Automação Comercial, entidade responsável pela administração e implantação do código de barras no país – o setor supermercadista lidera o ranking de segmentos que mais utilizam a leitura óptica, com 38% do total de lojas automatizadas,

seguido pelas lojas de departamentos e eletrodomésticos (21%), pelas drogarias (13%) e pelas lojas de conveniência (12%).

A adoção de novas tecnologias serviu de base para novas estratégias adotadas mais tarde pelo varejo. Segundo Werner (2002) A importância estratégica do uso de tecnologia pelo segmento de varejo está concentrada em três atividades fundamentais que são: a logística (*Supply Chain*<sup>9</sup>), a implantação do conceito de ECR (*Efficient Consumer Response*)<sup>10</sup>, e no comércio eletrônico (Business to Consumer, B2C)<sup>11</sup>.

### 3.4.6 Estratégia de financeirização

Agregando as experiências adquiridas nas demais estratégias apresentadas, o varejo pegou o gancho das transformações ocorridas no cenário político, econômico e social e dedicou-se a adoção de uma outra estratégia – a Financeirização. Muitas empresas do comércio varejista buscaram nesta estratégia uma forma de melhor atender seu consumidor, agregando serviços e aproveitando as sinergias oferecidas pelas parcerias (bancos, financeiras, administradoras de cartão de crédito). Com isto, além de alavancar suas vendas e fidelizar seus clientes, existe a possibilidade do retorno financeiros nas operações de crédito.

Segundo uma pesquisa realizada pela Consultoria Gouvea & MD “66% dos consumidores aprovam parcerias entre redes de varejo e instituições financeiras”. Com isto o varejo descobriu um filão rentável e agregador. Estes processos de financeirização adotada pelo varejo brasileiro ocorreram das mais diversas formas: cartões Private Label, parcerias com bancos e financeiras, vendas de carteiras de clientes, criação de Bancos. (CONSUMIDOR... , 2007).

---

9 Gerenciamento da cadeia de abastecimento, que consiste em providenciar o reabastecimento do estoque de acordo com as informações geradas no PDV (check-out) Tem a função de tornar a cadeia de suprimento eficiente, reduzir perdas, evitar a burocracia, garantir o abastecimento e diminuir o preço final do produto.

10 É uma ferramenta estratégica de gestão que tem o objetivo de identificar o perfil dos clientes e suas necessidades

11 business-to-customer, é o comércio efetuado diretamente entre a empresa produtora, vendedora ou prestadora de serviços e o consumidor final. É a forma de e-business que conecta empresa com consumidores, mais relacionada com as áreas de varejo e comércio direto onde o consumidor final é o alvo que se busca através da Internet.

Neste novo desenho ditado pelas cadeias de varejo uma gama de possibilidades surgiu diante da ampliação do crédito. O aumento das vendas, o crescimento do setor, especialmente naqueles segmentos onde é maior a vinculação das vendas com o financiamento, como no caso de móveis e bens duráveis de consumo, foram apenas algumas das conseqüências da adoção desta estratégia. Com isto o estudo segue fazendo referência aos pontos relevantes sobre o tema, a fim de explicar um pouco melhor estes processos de financeirização do varejo brasileiro.

## 4 OS PROCESSOS DE FINANCEIRIZAÇÃO

O sistema de financeirização do varejo foi um processo evolutivo e tem suas bases no Brasil antes do processo de estabilidade da moeda. Para conceituar melhor este processo buscaremos apresentar o cenário macroeconômico que ajuda a nortear melhor este estudo.

### 4.1 O PLANO REAL

Antes de 1994 o sistema financeiro brasileiro vivia uma ciranda norteadada pela hiperinflação que prevalecia desde a década de 70, onde os bancos e o próprio comércio varejista tinham que ter um comportamento muito diferente do que vemos hoje. Com a estabilidade econômica e a adoção de uma nova moeda, os agentes da economia passaram a se comportar de maneira bastante diferente.

#### 4.1 .1 Como se comportavam os bancos

Durante o período inflacionário, os bancos tinham como uma das suas principais fontes de receita, o floating proveniente de recebimentos de cobranças e repasses de tributos. Como coloca Carvalho e Oliveira (2007):

As receitas inflacionárias dos bancos têm origem nos recursos de obrigações não remuneradas (depósitos à vista e valores em trânsito, por conta de transferências, cobrança de títulos e recolhimento de impostos). Excluída a parcela recolhida compulsoriamente sem remuneração ao Banco Central, esses recursos podem ser aplicados pelos bancos, em crédito ou títulos, a taxas de juros que incluem a inflação esperada.

Nesta época, o "overnight" remunerava diariamente as aplicações no mercado aberto e o Governo fazia leilões diários para rolagem da dívida interna o que favorecia os bancos que preferiam aplicar em títulos públicos a investir maciçamente na concessão de crédito ao setor produtivo.

Os principais alvos das receitas dos bancos eram os títulos em cobrança (fichas de compensação, compensação de cheques, a arrecadação de tributos e o recebimento de concessionárias de serviços públicos - antes do forte movimento de privatizações) A receita era tão representativa, que no início da década de 90 os bancos passaram a oferecer diversos atrativos para aumentar a sua receita através de impostos municipais, estaduais e federais e também contas de grandes consumidores das concessionárias (água, luz e telefone).

Para clientes aplicadores os bancos ofereciam uma remuneração a depender do período de floating que o banco detinha tendo como base remuneração um % do overnight. Já no caso de clientes tomadores havia uma modalidade denominada pelo mercado de "financiamento de tributos ou concessionárias", onde o banco procedia o pagamento da obrigação na data do vencimento e debitava o cliente um ou dois dias depois a depender do floating, ou seja, repartindo parte da sua receita com o cliente.

A partir daí o mercado foi se especializando e outros "produtos" surgiram por conta da criatividade do mesmo ou ainda da Engenharia Financeira, em franca evolução, promovida pelos bancos. O principal deles foi a remuneração de cobrança, que consistia em repassar para o cliente parte da receita auferida com o floating. Tal produto iniciou uma guerra entre os bancos principalmente os de rede. A alta capilaridade destes bancos permitia-os atrair um grande número de clientes dada a sua atuação em nível nacional. Seus resultados se embasavam na intensividade em cobrança de empresas como indústria de alimentos, montadoras, indústrias químicas planos de saúde, seguradoras, atacadistas, administradora de cartão, etc.

Posteriormente com a estabilização da moeda e queda vertiginosa da inflação, o floating continuou existindo, entretanto a remuneração deixou de ser tão representativa, levando os bancos a investir pesado na prestação de serviços de cobrança de contas a pagar, arrecadação e centralização de caixa, com o objetivo de arrecadar tarifas.

Outro modelo que surgiu nesta época foram as "contas remuneradas", que procurou sanar necessidade de dar um acesso maior aos correntistas pessoas-físicas e jurídicas não

financeiras a aplicações as quais protegessem os recursos quanto aos efeitos inflacionários. Estas contas tinham em seu desenho a concessão de remuneração aos clientes com parte da correção monetária conseguida com o "over".

Tal iniciativa provocou uma forte mudança no mercado, pois, tornou o over mais popular e o fez integrar ao portfólio de produtos de todos os bancos. Com o Plano Collor II, em Fevereiro de 1991, o "overnight" e as "contas remuneradas de depósito a vista" foram extintas dando espaço para a criação dos FAFs - Fundos de Aplicação Financeira lastreados basicamente em títulos públicos passando a absorver boa parte dos recursos de curtíssimo prazo em circulação na Economia.

As receitas inflacionárias dos bancos do Brasil caíram da média de 4% do PIB entre 1990 e 1993 para 2% do PIB em 1994 e zero em 1995 segundo relatórios do IBGE, 1997, p. 44. Segundo alguns autores os bancos precisavam recuperar as receitas perdidas com a estabilização. Uma das formas adotadas por muitos deles foi a ampliação da oferta de crédito.

Uma das formas encontradas pelo sistema bancário para compensar a perda da receita inflacionária (...) foi expandir as operações de crédito (...) sem os devidos cuidados quanto à capacidade de pagamento dos novos e antigos devedores (...) O grande problema em períodos de expansão rápida dos créditos é o aumento da vulnerabilidade das instituições financeiras (...) são momentos de expansão macroeconômica, quando os devedores estão transitoriamente com folga de liquidez, dificultando, assim, uma análise de risco mais rigorosa por parte dos bancos. (CARVALHO; OLIVEIRA, 2007)

#### 4.1.2 Como se comportava o Varejo

O varejo carrega a característica de possuir baixo investimento de capital próprio, seu grau de alavancagem é muito alto, ou seja, em muitos casos o negócio roda com capital de terceiros. A origem destes recursos, na maioria das vezes acontecia geralmente via fornecedor, que financiava as compras fornecendo um prazo para seu pagamento. O varejo se programava para pagar uma mercadoria num prazo futuro, muitas vezes sem levar em consideração as taxas de juros embutidas na operação e a hiperinflação que corrigia diariamente a dívida

corroendo suas margens, aumentando o tempo de rotação dos estoques. Com isto, o setor tornava-se frágil e extremamente sensível às variações de conjuntura no que diz respeito aos aspectos financeiros.

Em que pese os preços do comércio varejista fossem atualizados na mesma proporção que os custos, o varejo brasileiro sempre enfrentou bruscas flutuações no que diz respeito à entrada de novas políticas econômicas. Essas mudanças no decorrer dos tempos causaram fragilidades financeiras que, somadas à conjuntura macroeconômica e estratégias individuais mal planejadas resultaram na “quebra” de muitas empresas.

O consumidor por sua vez, vivia a mesma ciranda de correção diária que os obrigava a estocar mercadoria em casa principalmente gêneros alimentícios e de limpeza. As compras a prazo eram inviáveis, Como apresenta Costa, Brito e Deos (2007):

Com a taxa de inflação alta e os juros reais elevados, as vendas a crédito caem porque as prestações tornam-se impagáveis. Por exemplo, considerando o valor de um bem \$1.000 e uma taxa de juros nominal de 70% ao mês, numa compra em 12 parcelas mensais (a primeira paga em 30 dias), o valor de cada prestação seria \$701,20. A percepção de que a diferença entre o preço à vista e o valor da prestação mensal poderia ser coberta já no pagamento da segunda parcela, inibe a compra a prazo. Ou seja, as compras eram feitas sempre à vista.

Com a implantação do Plano Collor, em março de 1990 o Varejo continuou num período de dificuldade principalmente pelo fato de não ter sido adotado um sistema de “tablita” que segundo Costa, Brito e Deos (2007):

Era uma tabela de desconto que se aplicava às contas a pagar e aos preços de custo para expurgar a inflação neles embutida, quando ocorria o ‘congelamento’ de preços. É da prática comercial os comerciantes comprarem a prazo e praticarem preços à vista descontados os juros mercantis implícitos nos preços a prazo oferecidos pelos fornecedores.

Deste modo, à formação de preço do varejo em período de alta inflação se dava através das projeções esperadas da corrosão(desvalorização) da moeda. Ou como o mesmo os autores colocam,

Estes juros são uma variável fundamental nas decisões de preço. Trazer o custo nominal a valor presente, com uso rigoroso de cálculos financeiros ou com qualquer 'regra de bolso', era o que permitia, em regime de alta inflação, a prática de preços "aparentemente abaixo do custo". Era comum, nessas circunstâncias, que o preço de venda à vista ao consumidor fosse mais baixo, nominalmente, que o preço (a prazo) de custo do vendedor. (COSTA; BRITO; DEOS, 1999, p 23).

Os períodos de hiperinflação certamente foram marcantes para a história do varejo, depois deste período, muitas empresas do setor tentaram se recuperar, mas muitas não resistiram. O processo de "seleção natural" fez com que os "sobreviventes" saíssem deste cenário muito frágeis financeiramente e com um elevado grau de endividamento de curto prazo, além de uma estrutura de custos incompatíveis com a realidade. Daí o começo, no mercado de varejo, de vários processos de aprimoramento voltados para melhoria de performance. Estas reestruturações (redução de custo, melhoria da eficiência) tornaram-se fundamentais para a permanência das empresas no mercado.

Com a implantação do Plano Real em junho de 1994, o setor tomou um fôlego e começou a se reorganizar principalmente no que diz respeito à implantação de conceitos de agregação de valor, diferencial na prestação de serviços e fidelização de seus clientes. Estes processos de adequação demandados pelo Plano Real ao Comércio Varejista tornaram-se o pilar deste estudo, e as estratégias adotadas pela empresas representaram o desenrolar do tema.

#### **4.1.3 O que foi o plano**

O Plano de Estabilização Econômica - Plano Real posto em prática em meados de 1994, no Brasil, teve o intuito viabilizar a redução dos índices inflacionários e promover uma reestruturação da economia. O novo receituário propunha a manutenção de elevado volume de reservas internacionais, a valorização cambial, a manutenção de elevadas taxas de juros e a promoção de intenso processo de desestatizações.

Foi criada a URV (Unidade Real de Valor) usado como um "indexador universal" que visava criar as condições para tornar neutra a inflação no tocante à repartição da renda, à medida que todos os preços da economia tenderiam a ser corrigidos pelo mesmo indexador. O passo seguinte foi criar uma nova moeda, o REAL, que não tivesse sofrido as seqüelas da inflação e ao mesmo tempo impusesse o respeito de ser uma moeda forte frente ao dólar americano.

A idéia era dar fôlego suficiente para assegurar uma paridade favorável ao real, tornando mais atraente a posse da moeda nacional. Esse quadro permitiu a adoção da "âncora cambial", um sistema de fixação da taxa de câmbio que estabeleceu, de início, uma relação fixa de R\$ 1 para cada US\$ 1. Nesse sistema, entretanto, haveria um sistema de câmbio administrado, onde o governo o controlava via administração de divisas. Durante os primeiros meses de funcionamento do novo padrão monetário, ocorreu a valorização do real, em relação ao dólar atingindo a cotação em torno de R\$ 0,85.

Essa valorização da moeda nacional frente ao dólar desenhou um cenário singular - era mais interessante se possuir reais do que dólares. A alta do real fez com que produtos importados pudessem entrar no país a preços mais competitivos, definindo um novo referencial para a evolução esperada do nível dos preços. Outro mecanismo de ajuste deste sistema foi a fixação de taxas de juros suficientemente altas para manter a demanda interna sob controle, evitar a explosão do déficit comercial (importações maiores que as exportações) e, principalmente para atrair o capital especulativo estrangeiro necessário para financiar os desequilíbrios externos decorrentes da valorização cambial.

Deste modo, o governo conseguiu evitar as pressões de altas de preços e, conseguiu ampliar a credibilidade do programa econômico às vésperas de uma eleição presidencial, de maneira que o presidente pudesse se reeleger.

#### **4.1.4 Resultado do Plano**

O IBGE em parceria com a ANDIMA (Associação Nacional das Instituições do Mercado Aberto) promoveu um estudo importante dos impactos do Plano Real no setor financeiro brasileiro. Este estudo passou a servir de referência aos estudos posteriores, Eles avaliaram que a participação do setor financeiro no PIB, no período de 1990 a 1995 e concluíram que ocorreu uma redução expressiva, ao redor de 100%, na participação do setor financeiro no PIB. Em 1994, a participação era de 12,4%, e caiu para 6,9% em 1995.

Segundo o estudo, a principal explicação para essa redução seria a perda das receitas inflacionárias: “comumente apontadas como parcela importante das receitas bancárias em períodos de inflação alta, representavam em média 3,7% do PIB, no período de 1990/1994, e 35% da produção imputada das instituições financeiras. Em 1995, vê-se que essas receitas tornaram-se irrelevantes, caindo para 0,6% da produção imputada” (IBGE, 1997, p. 25).

No segmento bancário, diversos autores convergem para o fato de que com o Plano Real o volume de crédito cresceu. Soares (2001) faz um estudo amplo e depois de debater diversos autores constata que:

O Plano Real marcou uma mudança na tendência de crescimento do crédito total. Porém, não foi a mudança esperada. Esperava-se que o novo ambiente de estabilização econômica desencadeasse expressivo crescimento dessas operações. Entretanto, o estudo constata que o crédito, a preços constantes, antes do Real, no período inflacionário, apresentava tendência de crescimento, nos anos de 1992, 1993 e início de 1994, e que, após o Real, a tendência passou a ser de estabilidade, de 1994 a 1999. (SOARES, 2001 ).

Com esta constatação provada em seu estudo, Soares (2001) nega o consenso de diversos autores que convergiam para a opinião de que o crédito havia aumentado com a implantação do Plano Real ou como o mesmo apresenta: “constatou-se o oposto do que se esperava, a estabilização econômica além de não alavancar o crédito ainda deteve o crescimento que até então ocorria”.

Outro levantamento feito pelo autor ajuda na construção desta monografia, pois aceita que o setor privado, comércio, intermediário financeiro, ampliaram sua captação de crédito com o objetivo estratégico de redirecionar estes recursos para as pessoas físicas. Ou como coloca o

autor “a redistribuição do crédito entre segmentos do setor privado, o que favoreceu as pessoas físicas, que passaram a ser contempladas com volume crescente de crédito, em detrimento do setor produtivo, que manteve uma participação constante (54%), mas com indicação de queda”.(SOARES, 2001).

O crédito destinado ao comércio e ao setor de Intermediários financeiros é exatamente o pilar do objeto deste estudo, pois através deste levantamento poderemos constatar que o crédito ao consumidor final teve sua oferta ampliada graças à ampliação para estes setores. Ou como melhor apresenta Soares (2001):

O setor de serviços (comércio, intermediários financeiros e outros serviços), antes do Plano, apresentou uma participação crescente no crédito total e após, participação estável, mas com indicação de alta. De fato, de 1989 a 1994, a participação do setor de serviços cresceu continuamente, de 10% para mais de 30%. Porém, após o Real, de 1994 a 1999, a participação manteve-se em 30%, mas como no ano de 1998 a participação foi de mais de 40%, pode-se inferir que a tendência a partir de 1994 é de estabilidade com indicação de alta.

Com isto podemos concluir que apesar de não ter havido uma ampliação do volume de crédito com o Plano Real as pessoas físicas tiveram esta oferta ampliada. Dada a redistribuição que priorizou o setor privado em detrimento ao setor público.

Com isto este estudo se embasa, visto que seu objetivo é justamente comprovar que estes processos de ampliação de serviços financeiros aconteceram pós-Plano Real. Se os intermediadores repassam este crédito aos consumidores o ciclo se fecha.

## 4.2 O VOLUME DE CREDITO

Diante do que foi apresentado, podemos perceber que o varejo encontra-se numa fase de constantes mudanças a fim de se adaptar à nova conjuntura da economia brasileira, bem como as próprias tendências intrínsecas ao seu mercado. Como coloca Santos e Gimenez (2007):

Particularmente relevantes foram às mudanças introduzidas na economia após a implementação do Plano Real. Para empresas que já estavam se reestruturando, a estabilidade da moeda representou uma alavancagem do faturamento. Destacaram-se, ainda, aquelas empresas que souberam detectar as necessidades de implementar mudanças no posicionamento estratégico ou que resolveram investir em métodos e processos destinados a elevar a eficiência operacional e a aumentar a competitividade como um todo, decidindo e implantando tais medidas ainda em meio a crises financeiras ou a períodos recessivos da economia brasileira recente.

Estas mudanças muitas vezes ocorrem dentro de um pacote de estratégias adotadas por uma empresa ou por um conjunto delas para se inserirem num mercado, permanecerem nele ou ganhar espaço (*market share*). Esta nova forma de agir do varejo, denominada neste trabalho de processos de financeirização, teriam sido as formas encontradas pelo varejo para responder a uma nova estrutura formada num novo cenário repleto de mudanças. A autora Santos (2007) no seu estudo sobre a Reestruturação do Comércio Varejista e de Supermercados apresenta que:

As modificações observadas abrangem, portanto, a busca de maior eficiência operacional e de melhorias na gestão das empresas, de forma a capacitá-las a obter vantagens comparativas mais sustentáveis cada vez mais centradas na estrutura de custos, qualidade, atendimento e serviços oferecidos do que em sortimento e preços, que tendem a ser muito parecidos.

Em que pese o Plano Real não tenha favorecido, em seu primeiro momento, o aumento do volume de crédito como se pensava, estes recursos foram alocados para segmentos que beneficiaram o consumidor final. O resultado disto mostra uma oferta significativa de crédito destinado ao consumidor final. Segundo os números apresentados,

O saldo de crédito destinado ao consumo (cheque especial, crédito pessoal, cartão de crédito e financiamento de bens, entre outros) cresceu 340,7% na

última década, passando de R\$ 31,4 bilhões em 1995 para R\$ 138,4 bilhões em julho deste ano. (CRÉDITO..., 2007)

Isto demonstra que o volume de crédito que chegou às mãos dos consumidores finais foi um número expressivo. Segundo o mesmo site, “ de 2003 a 2006, o saldo apresentou variação de 91,6%, passando de R\$ 100,8 bilhões para R\$ 193,2 bilhões. Os principais responsáveis por esse desempenho foram o Crédito Pessoal e o financiamento de Veículos. Neste período, o Crédito Pessoal cresceu 128%, puxado pelo consignado, que sozinho expandiu 336%. Já os empréstimos para a compra de Veículos cresceram 84,5%”.



**Gráfico 1- A Evolução do volume de crédito no Brasil**

Fonte: CRÉDITO..., 2007

Os dados do gráfico mostram uma projeção para os próximos anos o que demonstra uma ampliação continuada do crédito. Na opinião de Álvaro Musa, sócio-diretor da Partner Consultoria, a redução gradual das taxas de juros é peça fundamental para a continuidade do crescimento do crédito, um dos principais combustíveis de qualquer economia. (CRÉDITO..., 2007)

Já o gráfico a seguir analisa a correlação inversa de taxa de juros com a oferta de crédito. Quanto menor a taxa maior a demanda por crédito, e vice - versa. Isto indica que se a queda da taxa de juros realmente acontecer o volume de crédito ao consumidor vai atingir patamares bem mais representativos.



**Gráfico 2- Relação existente entre a taxa de juros e o volume de crédito**

Fonte: CRÉDITO ... , 2007

Com isto, pode-se perceber que o futuro do mercado de crédito no Brasil mostra-se promissor e com perspectivas de novas modalidades principalmente se analisarmos os últimos 5 anos. O avanço do crédito pessoal recebeu a ajuda do empréstimo consignado, (graças a mudanças na legislação que permitiram que financeiras e bancos pudessem descontar diretamente do salário de trabalhadores e aposentados as parcelas referentes aos seus empréstimos).

Como apresenta um estudo “Em 2000, a participação do crédito pessoal em relação ao total destinado para o consumo era de 34%. Em julho deste ano (dado mais recente disponibilizado pelo Banco Central), a participação era de 41,4%”. (CRÉDITO..., 2007)

O cheque especial foi a linha que mais perdeu terreno para o crédito pessoal. Em 2000, ele representava 13,5% do total do saldo de crédito no Brasil, já em 2005 o valor passou para 8,4%, conforme apresentado no gráfico 3.



**Gráfico 3- Participação dos produtos de crédito no Brasil em 2000**

Fonte: CRÉDITO..., 2007

Segundo Álvaro Musa, diretor da Partner Consultoria, “Os brasileiros e as instituições financeiras estão aprendendo a trabalhar com outros tipos de produtos”. (CRÉDITO..., 2007)

Outra modalidade de crédito ao consumidor que vem crescendo nos últimos anos foi cartão de crédito, que passou de 5,8% em 2000 para uma participação de 7,3% em julho de 2005.



**Gráfico 4- Participação dos produtos de crédito no Brasil em 2005**

Fonte: CRÉDITO... ,2007

#### 4.3 OS MODELOS DE FINANCEIRIZAÇÃO

Diante do cenário apresentado, que comprova que mesmo com relativa estabilização da oferta de crédito geral, o consumidor final recebeu uma grande parte destes recursos, isto se deve à atuação dos intermediários financeiros que serviram como um veículo. Estes agentes fazem a função de levar aos consumidores finais este crédito, isto se dá através de promotoras, lojas de departamentos, financeiras, médio varejista. Deste modo o objetivo que este tudo buscar realizar começa a tomar forma.

O varejo se embasa num conjunto de Estratégias e cria soluções para viabilizar seus clientes de maneira a fazê-lo entrar na loja com vontade de comprar e oferece crédito para fazê-lo. Como coloca Napolitano (2004):

Supermercados e bancos vêm fechando associações em vários países. A lógica por trás da parceria entre empresas de setores aparentemente tão dispare é compreensível. O consumidor entra nas lojas com um desejo de compra na cabeça e uma capacidade de pagamento no bolso. Invariavelmente, as pessoas têm mais desejos do que dinheiro. Se o supermercado conseguir financiar as compras de seus clientes, elevará o valor médio das transações em seus caixas.

Hoje é possível oferecer ao consumidor final os produtos financeiros que, no passado, eram comercializados exclusivamente pelos bancos. Isto ocorre graças às parcerias estabelecidas entre as instituições financeiras e o varejo. A capilaridade e poder de distribuição do varejo são muito maiores e desperta o interesse das instituições financeiras.

Segundo dados do IBGE e do Banco Centrais o alcance do varejo é, em média, quase duas vezes superior ao dos bancos. A seu favor, as redes varejistas contam, ainda, com a percepção positiva dos consumidores e com o fato de atingirem, uniformemente, diferentes classes sociais, o que se configura como um dos mais importantes atributos da distribuição de serviços financeiros. (CRÉDITO..., 2007)

De fato estas alianças fazem bem para as empresas relacionadas, pois impulsiona o faturamento da financeira, alavanca as vendas para o varejista e segundo uma pesquisa da Consultoria Gouvea & MD agrada os consumidores:

Aponta que 66% dos consumidores aprovam parcerias entre redes de varejo e instituições financeiras. Deste universo, 72% preferem realizar seus compromissos bancários em uma loja ao invés do banco. Na preferência dos clientes, os ambientes confortáveis das redes varejistas, o atendimento e o horário flexível são os principais motivos desta decisão. O levantamento aponta, ainda, que os cartões private label estão presentes na carteira de 56% das pessoas pesquisadas. O estudo ouviu 750 pessoas nas regiões Sudeste, Sul e Nordeste. (CONSUMIDOR..., 2007)

De acordo com Colgate & Alexander (1998) op cit Paixão e Silveira (2002) o desenvolvimento do relacionamento entre varejistas-bancos-clientes deu origem a quatro tipos de cenário. Estes cenários mostram os níveis de inter-relação entre o varejo os bancos e os consumidores. A tabela abaixo ajuda a entender o panorama que pode ser encontrado nos dias atuais no mercado.

Cenário de Serviços Financeiros	Tipo de Atividade	Exemplos
1. Interface tradicional banco-varejista	Uso de cheque ou cartão de débito para a compra de bens no varejo	A maior parte dos bancos e varejistas
2. Correspondentes Bancários	Uso das instalações do varejista para oferecer serviços em nome do banco	CEF e casas lotéricas, Banco do Brasil e CBD, Bradesco e Correios.
3. Cartões de loja emitidos por banco ou varejista	Crédito oferecido através de cartões de loja (private label). Os cartões podem ser emitidos por banco ou varejista	Pernambucanas, C&A (Brasil), Marisa, Riachuelo, Carrefour (Cetelem), Drogão. Elektra (Banco Azteca) no México, C&A (Banco IBI) no Brasil, ICA Ahold (ICA Banken) na Suécia, Ito-
4. Bancos de varejistas	Outros serviços bancários além de cartões, ou seja, empréstimos, seguros e aposentadorias.	Yokado (7-Eleven) (IY Bank) no Japão, Ukrop's Supermarkets (First Market Bank) nos EUA, Sainsbury (Sainsbury Bank), Marks & Spencer (M & S Financial Services) e Tesco (Tesco Personal Finance) no Reino Unido.

**Quadro 3 – Cenários da financeirização do varejo**

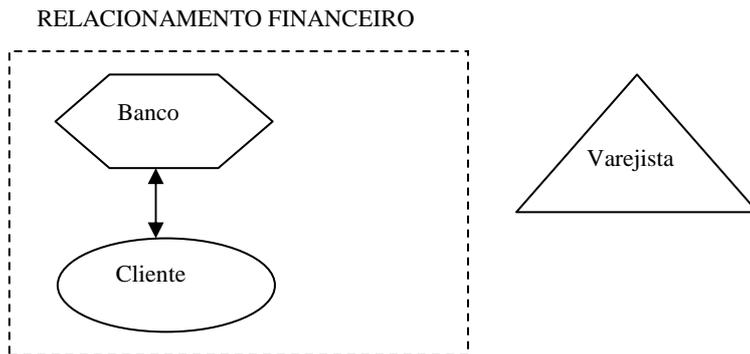
Fonte: Adaptação feita pela autora baseado em PAIXÃO e SILVEIRA, 2002

Paixão e Silveira (2002) estudando o desenvolvimento deste relacionamento varejistas-bancos-clientes concordam com a possibilidade de existência de quatro cenários conforme supra citados no quadro 3. Na opinião destes autores os resultados possíveis dos processos de financeirização do varejo se apresentam das seguintes maneiras:

**4.3.1 Cenário um: interface tradicional**

Paixão e Silveira (2002) garantem que a interface tradicional varejista-banco-cliente é um ponto a partir do qual se pode entender a evolução dos varejistas no oferecimento de serviços financeiros. Esta relação parte do princípio que empresas de varejo aceitam instrumentos bancários (cartões de débito e cheques) como meios de pagamento. Estes instrumentos

formam a base de um sistema de pagamentos que constitui o cenário um. Neste cenário tradicional, o banco ocupa a posição dominante no processo de pagamento. O banco tem a oportunidade de coletar os dados de compra do cliente (o que comprou, onde e quando) e pode usá-los para iniciar ou melhorar seu relacionamento com o cliente. O banco que emite o cheque autoriza o pagamento e hospeda a conta. Isto pode ser mais bem explicado pela figura 1 apresentada abaixo:



**Figura 1 – Relacionamento tradicional**

Fonte: PAIXÃO e SILVEIRA, 2007

**Como ocorre:** Os Bancos fornecem recursos, ou através de crédito (CDC, Cartões de crédito, empréstimo consignado, etc.) ou através da comodidade de meios de pagamento (talão de cheque, cartão de débito) aos seus clientes. Estes clientes utilizam estes recursos para adquirir bens ou serviços no comércio varejista. No vencimento do prazo concedido pelos bancos os clientes devem honrar com os acordos e pagar diretamente ao banco estes recursos somados dos juros.

Neste modelo, ao qual denominamos de relacionamento tradicional o varejo age passivamente no modelo exclusivamente como fornecedor de bens e serviços (exceto financeiros), ou seja o varejo está excluído do relacionamento financeiro. O banco continua como agente único na possibilidade de fornecer crédito e serviços financeiros ao consumidor. O cliente por sua vez depende do banco para hospedar sua conta e lhe oferecer serviços ou até mesmo crédito.

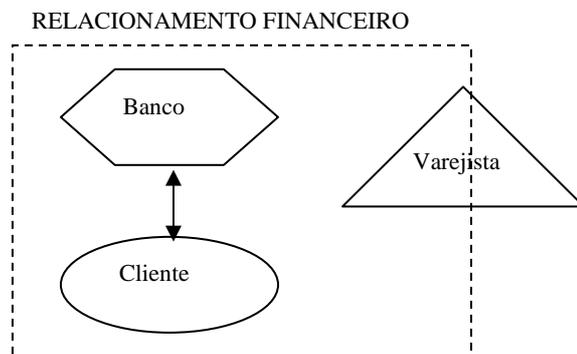
De acordo com o que este trabalho buscou comprovar, o varejo se embasou na teoria das Estratégias Competitivas e fez este cenário sofrer mudanças significativas. À medida que o

comércio varejista adota uma postura mais agressiva no oferecimento de serviços financeiros, o cenário começa a se diversificar.

#### 4.3.2 Cenário dois: correspondentes bancários<sup>12</sup>

O Sistema de correspondente bancário foi respaldado pela Resolução nº 2.707, de março de 2000, o Conselho Monetário Nacional (CMN), que autorizou as instituições financeiras a contratarem empresas para prestarem serviços em seu nome, fora das suas agências.

Como exemplos desta modalidade temos a Caixa Econômica Federal, com a parceria com as casas lotéricas, Os Correios (EBCT) também fez grande parceria com o Bradesco. Neste cenário, os varejistas recebem comissionamento pago pelo banco para conduzir serviços em seu nome e os banco tem a oportunidade de usufruir da capilaridade destas empresas. Outro exemplo que retrata bem esta exposição do varejo ao cenário de correspondentes bancários é o Tribanco que afilia pequenos mercados como correspondentes bancários em todo país. Em termos dos fluxos de dados e financeiros a situação é relativamente parecido com o cenário tradicional, uma vez que o banco detém as informações sobre os clientes podendo usá-las em benefício próprio.



**Figura 2 – Correspondentes bancários**

Fonte: PAIXÃO e SILVEIRA, 2002

**Como ocorre:** Os Bancos, interessados em usufruir a capilaridade do varejo, firmam um contrato de parceria, com o mesmo remunerando-o por serviços prestados ao seu favor. O varejo passa a ter o poder de receber pagamentos, depósitos, em alguns casos, permitir saques de recursos depositados no banco. Além da remuneração paga por autenticação feita, o varejo

<sup>12</sup> Algumas empresas não estão utilizando mais esta nomenclatura, face a possíveis reclamações judiciais, principalmente de cunho trabalhista.

tem o benefício de ter sua loja mais movimentada, ampliando o número de vezes que o cliente vai à loja. Este modelo integra o varejo clientes ao processo, que no cenário tradicional somente poderiam ser feitos através do banco.

Neste modelo, varejo começa a agir em parceria com os bancos como um “prestador de serviços”, que busca agregar serviços aos seus clientes, oferecendo comodidade, praticidade, além de trazer clientela para sua loja. Em muitas vezes o troco do pagamento efetuado no correspondente bancário é usado para se comprar mercadorias no varejo. Isto ocorre com muita frequência no pequeno varejo, com produtos de baixo preço, mas que possibilitem altas margens (balas, chicletes).

#### **4.3.3 Cenário três: cartões de loja**

Criar cartão próprio para financiar suas compras foi a estratégia adotada por muitas empresas varejistas. O Private Label, também como é conhecido o cartão de marca própria, é uma ferramenta no processo de fidelização de clientela.

O termo “Private Label” faz menção aos produtos de marca própria, produtos que, em geral, são comercializados sob a marca de grandes redes varejistas. Com o intuito de aumentar a participação de mercado, o seu faturamento ou a sua margem de lucro (...). Esses produtos têm preços mais acessíveis e, normalmente, qualidade equivalente à dos produtos líderes de mercado. Os mais conhecidos tipos de produtos Private Label referem-se essencialmente aos produtos alimentícios e, no Brasil, esse termo é muito empregado para se referir aos cartões Private Label, conhecidos também como “cartões de loja”. Com produtos de marca própria, o varejista atinge um grande contingente de clientes de classes menos favorecidas. (PEREIRA, 2001)

O Private Label para segmento varejista, principalmente para o Varejo alimentar e lojas de departamentos representa uma excelente oportunidade de agregar serviços e valor às operações. Segundo Paixão e Silveira (2002):

Os cartões de loja têm sido uma das maneiras pelas quais os varejistas têm tentado reduzir custos associados a pagamentos, gerar informação e melhorar o atendimento ao cliente. Existem dois tipos de cartão de loja. Os cartões ou são emitidos por um banco ou pelo próprio varejista. No caso de cartões emitidos por banco o varejista tem algum lucro com o uso do cartão sem a necessidade de realizar o investimento necessário para montar uma administradora de cartões própria.

O varejo tem a opção de administrar a sua carteira de cartões ou terceirizar estas operações para um banco, administradora de cartões ou financeira. Isto depende muito do porte da empresa e seu poder de captação e até custo com a operacionalidade do processo. Muitos preferem economizar com estes custos e disponibilizar para estas instituições os dados cadastrais de seus clientes. Um grande exemplo é o cartão de fidelidade da TAM emitido pelo BCN, o Hipercard administrado pelo Unibanco, o Cartão BR Administrado pelo HSBC, conforme detalhado na tabela a seguir:

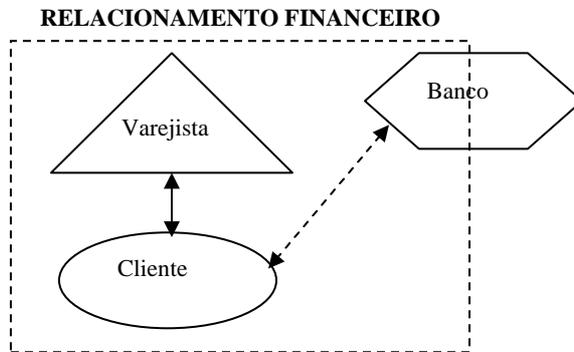
<b>BANCO COMPRADOR</b>	<b>CARTEIRA PRIVATE LABEL COMPRADA</b>	<b>DATA</b>	<b>VALOR DAS TRANSAÇÕES (em milhões de Reais)</b>
<b>Bradesco</b>	<b>Financeira Zogbi</b>	<b>Novembro / 2003</b>	<b>228</b>
<b>Unibanco</b>	<b>Hipercard e Cartões Bom Preço</b>	<b>Março / 2004</b>	<b>217</b>
<b>HSBC</b>	<b>BR Distribuidora</b>	<b>Junho / 2004</b>	<b>Não Divulgado</b>
<b>Itaú</b>	<b>Pão de Açúcar</b>	<b>Julho / 2004</b>	<b>127</b>

**Quadro 4 – Operações de venda de carteiras de cartões**

Fonte: Adaptação feita pela autora baseada em NAPOLITANO, 2004

Outras empresas preferem gerenciar sua própria administradora de cartões, é o caso da Marisa, Carrefour, Riachuelo, Pernambucanas, Drogão, C&A e Pague Menos.

Em ambos os modelos supracitados, o varejista usufrui da vantagem de possibilitar uma fidelização de seus clientes. É o que pode ser visto na figura abaixo:



**Figura 3 – Cartões de loja**

Fonte: PAIXÃO e SILVEIRA, 2007

Como mostrado na Figura 3 os papéis tradicionais de varejistas e bancos se inverteram. O varejista passa a ser visto como o provedor do serviço financeiro pelo intermédio de seu cartão, mesmo quando isto não ocorre de fato.

Diante da expressividade do private label neste cenário de financeirização do comércio varejista, torna-se pertinente apresentar de maneira mais elaborada seus números e mostrar sua expressividade para o setor.

**Como ocorre:** o varejista disponibiliza para os seus clientes uma forma de pagamento – o cartão da própria loja. Este cartão é oferecido aos clientes pelo próprio varejista como uma forma mais cômoda de pagar suas compras. Muitas vezes não é a loja quem administra o risco desta operação. Um banco ou financeira entra como provedor dos recursos e gestor do crédito. Neste modelo o varejista e o cliente estão fazendo o relacionamento financeiro, pois o cliente “compra com o cartão da loja” e muitas vezes paga a fatura na própria loja. Para ele o crédito foi concedido pela loja. O banco no modelo mais difundido de private label entra neste modelo como provedor dos recursos ou mantenedor da carteira.

O cartão Private Label surge como um meio estratégico de potencializar o relacionamento entre o cliente e o varejista. Do ponto de vista mercadológico, este modelo de cartão fortalece a imagem do lojista devido à massificação da utilização da sua marca. Outro ponto interessante é o fato de despertar o cliente para comprar por impulso. As compras geralmente são feitas exclusivamente nas lojas da rede e com facilidades de parcelamento, isto aumenta sensivelmente o valor do ticket médio, e o número de vezes que o cliente vai a loja, porque muitas vezes a fatura somente pode ser paga na própria loja e com isto o faturamento também cresce. Além disso, oferece ao lojista agilidade no *check-out*<sup>13</sup>

O número de afiliações de private labels cresceu 93% de 2000 a 2005, o que demonstra um empenho grande do varejo neste resultado. “Os cartões Aura, da financeira Cetelem, atingiram neste mês de julho a marca de 2 milhões de unidades”. No mesmo período do ano passado, o total era de 1,2 milhão de plásticos emitidos. (VALENTE, 2007a)

As parcerias com o varejo foram determinantes para a expansão do faturamento da Cetelem Brasil. O faturamento da empresa hoje com a área de cartões é três vezes maior quando comparado ao mesmo mês de 2006. “A empresa firmou mais de 70 grandes parcerias com grandes varejistas, entre elas, com a Fnac, Armarinhos Fernando, Fast Shop, Colombo, Telhanorte, Submarino, Kalunga e Casa & Vídeo”. (VALENTE, 2007a)

O banco do Brasil, em parceria com a Visa são responsáveis pelo cartão de marca própria da Dicico, uma das maiores redes varejistas de materiais de construção do País. A empresa já alcançou a marca de 50 mil cartões de crédito. “O tíquete médio das compras realizadas na Dicico, segundo a companhia, é de R\$ 165,00. Já entre os clientes que utilizam o plástico, o valor médio das compras parceladas sobe para R\$ 800,00.”(OUTRO..., 2007)

No caso das lojas Renner, o private label aumentou seu faturamento. Segundo dados da Partner Consultoria (2007), o cartão próprio é o principal meio de pagamento na rede, sendo responsável por 66,5% das vendas realizadas nos três primeiros meses do ano. O cartão Renner atingiu a marca de 10,6 milhões de unidades em março de 2007. O ticket médio das

---

<sup>13</sup> Ponto de venda, local no supermercado onde as mercadorias são registradas no momento da compra (saída da mercadoria).

vendas efetuadas com o plástico próprio alcançou valor de R\$ 93,57, superior aos R\$ 89,56 obtidos no primeiro trimestre de 2006.

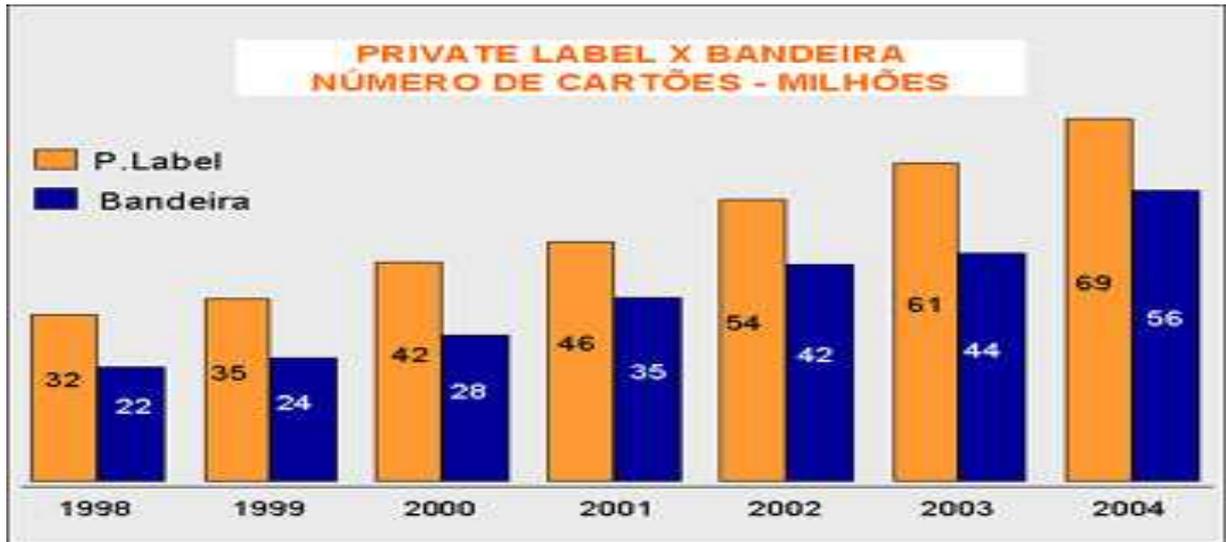
Outras empresas o volume de vendas com este cartão não é tão expressivo. Mas as empresas vêm enxergando mercados potenciais e buscam desprender energia para fazer este negócio decolar. É o que ocorre com as Lojas Americanas, segundo dados da Partner Consultorias, “as Lojas Americanas prevêem aumentar em 10% ao ano a área de vendas até 2015. Uma das principais apostas da rede é o cartão private label que representa, atualmente, apenas 3% das vendas. Apesar disso, a expectativa é diminuir os custos das operações financeiras com a boa aceitação dos plásticos e, com isso, aumentar as vendas. (LOJAS ....., 2007)

Pesquisas atribuem o sucesso do Private Label o à “necessidade do varejo em alavancar vendas e fidelizar clientes e na possibilidade de ganho financeiros nas operações de crédito, utilizando capital próprio ou mesmo funding”. (EXPANSÃO..., 2007).

O volume de private label em nossa economia é bastante representativo e acompanham a boa fase vivida pelo mercado de cartões de crédito de um modo geral. Segundo dados:

A indústria brasileira de cartões de crédito deverá encerrar o primeiro semestre de 2007 com faturamento da ordem de R\$ 86 bilhões. A previsão é do estudo Indicadores do Mercado de Meios Eletrônicos de Pagamento, desenvolvido pela Itaucard. O volume representará crescimento de 18,7% sobre os resultados obtidos no mesmo período do ano passado. (EXPANSÃO, 2007)

No Gráfico 5 pode ser vista a evolução do crescimento do número de cartões private label e sendo comparado com os cartões de bandeira.



**Gráfico 5- Comparativo entre a participação dos cartões Private Label e os cartões de bandeira no Brasil**

Fonte: EXPANSÃO ..., 2007

Em que pese o volume de cartões de Private Label ser superior ao de Bandeira, no quesito faturamento isto não ocorre. Os volumes transacionados nos Private Labels são infinitamente menores (em seis vezes) que os operados nos cartões de Bandeira. A causa maior desta discrepância é aprovação de crédito é feita por critérios de renda presumida, ou comprovantes de renda informal que aprovam limites menores.

Outro aspecto que não permite a ampliação deste faturamento é o fato do cartão ser exclusivo para compras no varejista que o emitiu. Isto restringe ao portador do cartão da loja “A” comprar com este meio de pagamento na loja “B”, este tipo de impedimento não acontece com portadores de cartões de bandeira. Já o tíquete médio apresentado pelos private labels atinge R\$ 95 e os cartões de bandeira neste segmento atingem R\$79.

Alguns cartões começaram no mercado com a função de serem Private Labels. Com a ampliação do volume de negócios a necessidade de se estabelecer novas parcerias, e estes cartões passaram a ser aceitos em outros estabelecimentos e assim passaram a concorrer com grandes administradoras.

O principal exemplo é a Hipercard, que nasceu no Nordeste, como um cartão da rede de supermercados Bompreço. Cresceu tanto que deixou de ser

regional. Está no Brasil todo e conta com 7,5 milhões de plásticos. Em alguns locais do Nordeste, como Recife, é mais conhecida e usada que as tradicionais Visa e MasterCard. O cartão é aceito em 250 mil estabelecimentos e deve movimentar R\$ 9,5 bilhões este ano. (SILVA JÚNIOR, 2007)

Negar o sucesso dos Private Label para segmento varejista, principalmente para o Varejo alimentar e lojas de departamentos, é ser incoerente com a realidade. A projeção que os especialistas fazem para os próximos anos é, de fato, bastante otimista. Os números que temos de 2000 à 2006 do mercado de cartões de crédito mostram um crescimento em todas as operações.

**Tabela 1- A evolução do mercado de cartões no Brasil de 2000 à 2006**

		2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
<b>Total</b>	Nº Cartões milhões	<b>119</b>	<b>151</b>	<b>183</b>	<b>222</b>	<b>277</b>	<b>338</b>	<b>379</b>
	Variação %		28%	21%	21%	25%	22%	12%
	Nº Transações bilhões	<b>1,3</b>	<b>1,6</b>	<b>1,9</b>	<b>2,2</b>	<b>2,9</b>	<b>3,7</b>	<b>4,3</b>
	Variação %		25%	19%	19%	30%	25%	18%
	Valor Transações R\$ bilhões	<b>69,2</b>	<b>92,5</b>	<b>108,0</b>	<b>132,0</b>	<b>164,1</b>	<b>203,2</b>	<b>246,3</b>
	Variação %		34%	17%	22%	24%	24%	21%
<b>Crédito</b>	Nº Cartões milhões	29	38	42	45	53	68	79
	Variação %		31%	11%	9%	17%	29%	17%
	Nº Transações bilhões	0,7	0,8	1,0	1,1	1,4	1,7	2,0
	Variação %		18%	15%	14%	23%	23%	19%
	Valor Transações R\$ bilhões	48,4	63,6	73,0	88,0	101,3	123,0	151,2
	Variação %		31%	15%	20%	15%	21%	23%
<b>Débito</b>	Nº Cartões milhões	48	64	82	105	138	171	187
	Variação %		33%	29%	28%	31%	24%	10%
	Nº Transações bilhões	0,2	0,4	0,5	0,7	1,1	1,4	1,6
	Variação %		67%	39%	33%	48%	32%	17%
	Valor Transações R\$ bilhões	10,6	16,7	21,8	28,8	44,2	58,2	69,4
	Variação %		58%	31%	32%	53%	32%	19%
<b>Loja e Rede</b>	Nº Cartões milhões	42	50	59	71	86	99	112
	Variação %		19%	18%	20%	21%	15%	14%
	Nº Transações bilhões	0,3	0,3	0,4	0,4	0,5	0,6	0,7
	Variação %		9%	5%	12%	19%	18%	17%
	Valor Transações R\$ bilhões	10,2	12,2	13,2	15,2	18,6	22,0	25,7
	Variação %		20%	8%	15%	22%	18%	17%

Fonte: MERCADO..., 2007

As lojas de varejo disputam o primeiro lugar no mercado de private labels. Segundo Alberto Komatsu “Conforme levantamento da consultoria de varejo financeiro Boanerges & Cia. a rede de lojas de roupas C&A, por sua vez, emitiu 900 mil cartões no primeiro semestre, totalizando uma base de 16 milhões de cartões, a maior entre as redes de varejo. Em seguida estão as 700 mil unidades das Lojas Renner”( KOMATSU, 2007)



**Gráfico 6- A Participação das empresas no mercado de Private Label em 2007**

Fonte: KOMATSU, 2007

O mercado de cartões de loja está em franco crescimento, mas ele não cresce sozinho. Segundo dados da ABECS (Associação Brasileira das Empresas de Cartão de Crédito e Serviço) “O comércio varejista vai se consolidar este ano como o maior emissor de cartões de crédito do País, com 127 milhões de unidades, à frente dos cartões emitidos pelos bancos (91 milhões). (MERCADO..., 2007)



**Gráfico 7- Projeção do mercado de Private Label no Brasil**

Fonte: MERCADO..., 2007

O estudo apresentado pela Partner Consultoria aponta que o segmento de private labels deverá quase dobrar o seu faturamento nos próximos cinco anos. Para 2010, calcula-se que o faturamento deverá atingir R\$ 33,1 bilhões em 105 milhões de plásticos.

Este é um setor onde existe grande concentração: os dez maiores emissores dos cartões de loja detêm 70% das unidades e 59% do faturamento do segmento. Algumas empresas pequenas vêm tentando participar deste mercado através de sistemas de associativismo. Um bom exemplo de empresas pequenas emitindo cartões Private label é o sistema da Rede Smart<sup>14</sup> ou o Super compras<sup>15</sup>.

De acordo com a Partner Consultoria, “as lojas de departamento são as maiores em quantidade de cartões, com 68% do total. Os supermercados vêm em segundo lugar com 15%. No entanto, ao analisar o faturamento verifica-se que esta diferença tende a se igualar: os supermercados detêm 23% e as lojas de departamento 25%”.(MERCADO..., 2007)

O cenário de cartão de loja certamente mostrou-se como uma estratégia brilhante para o varejo. Segundo Álvaro Musa, presidente da Partner Consultoria estas alianças entre o varejo e banco nesta modalidade são fundamentais para atingir um público não bancarizado.

O negócio traz vantagens em três campos: para os bancos no sentido de compartilhar o sistema de distribuição do varejo; para os varejistas que fidelizam o consumidor e passam a ter opção de oferecer outros serviços financeiros aos seus clientes acoplados aos cartões private label; e para o consumidor que tem à disposição vantagens em seus pagamentos e acesso mais facilitado ao crédito”, ressalta. (CRÉDITO..., 2007).

#### **4.3.4 Cenário quatro: banco de varejista**

Este último cenário analisado por Silveira (2007) representa aquilo no qual o varejista evoluiu da oferta de cartões e outros produtos bancários básicos para um leque amplo de serviços financeiros. É o que os autores chamam de *bancos de varejistas*. No Brasil a C&A com o Banco IBI é o caso representativo.

---

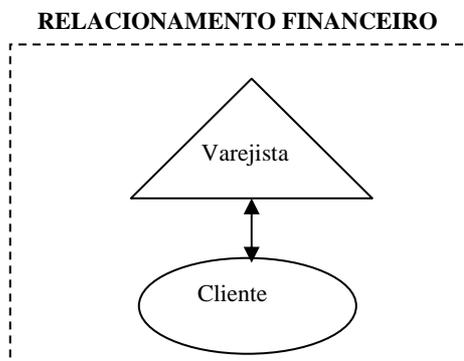
<sup>14</sup> Clube de Compras do Grupo Martins, a maior distribuidora da América Latina. O grupo também possui uma Banco - o Banco Triângulo, e uma administradora de cartões – a Tricard).

<sup>15</sup> Private label criado para pequeno e médio varejo, administrado pelo Tribanco/ Tricard.

As instituições abertas (bancos) podem oferecer empréstimos, fundos de investimento, CDB seguros (geralmente de seguradoras parceiras) e até hipotecas. Às vezes as relações varejo setor financeiro pode começar numa simples comercialização de seguros (corretagem) e pode se ampliar para algo mais complexo. Como coloca a notícia divulgada no Site da Partner:

A Magazine Luiza e Cardif firmam parceria para criação da 'LuizaSeg'. A empresa atuará no segmento de garantia estendida. O capital foi dividido em 50% para cada sócio e, a partir de 2006, estará sob o comando de Luis Felipe Lebre Cosa, atual diretor de operações e serviços da Cardif do Brasil. Com a aliança, serão distribuídos seguros de vida, acidentes pessoais, hospitalização, residencial, entre outros, na rede na varejista. (MAGAZINE..., 2007)

Essa situação extrema pode ser vista na Figura 4 logo abaixo, onde o varejista remove o banco completamente do cenário de relacionamento financeiro. O cliente pode nem sequer precisar de uma conta bancária tradicional visto que o varejista pode se tornar um fornecedor completo de diversos serviços financeiros demandados por ele



**Figura 4 – Bancos de varejista**

Fonte: PAIXÃO e SILVEIRA, 2007

**Como ocorre:** O varejista aproveita o relacionamento conquistado ao longo dos tempos com os clientes do varejo e aproveita para oferecer-lhes serviços financeiros. Os bancos geralmente são pertencentes ao mesmo grupo controlador dos varejistas podem oferecer empréstimos, fundos de investimento, CDB para seus clientes. O banco do varejista internaliza a função do banco tradicional.

Com foi apresentado, para os varejistas a oferta de serviços financeiros é atraente por promover a possibilidade melhorar e ampliar relacionamento com o seu cliente, além de ser fonte de economia em custos e uma potencial fonte de receita. Tudo isso ajuda a justificar o grande numero de empresas comerciais ampliando seus negócios no ramo financeiro.

Os bancos de varejistas podem se apresentar de duas maneiras de acordo com a forma como se apresentam aos cliente :

**Os Bancos de Varejistas que usam respaldo de um banco** – Neste modelo as empresas usam sua marca(geralmente de uma varejo bastante popular) para vender serviços financeiros. Um banco responsabiliza-se pelo suporte embora só a marca do varejista seja promovida. **Exemplos deste modelo:** Tesco maior rede de varejo do Reino Unido e Royal Bank of Scotland, Sainsbury e Bank of Scotland e Supermercados Ukrop's e o National Commerce Financial.

**Os Bancos de Varejistas independentes** - são entidades completamente independentes, sem ligação direta entre as empresas. **Exemplos deste modelo:** ICA Banken da rede ICA-Ahold na Suécia, o Banco IBI da C&A no Brasil e o Banco Azteca da Rede Elektra no México.

Segundo Napolitano (2004):

O Carrefour já pediu ao Banco Central (BC) autorização para abrir um banco. O que atrai o varejo é a perspectiva de lucrar mais. Suas margens são apertadas no Brasil. No ano passado, a rentabilidade ajustada do Pão de Açúcar foi de 5,2% em dólares segundo o anuário Melhores e Maiores. Já os bancos ganham mais que o dobro disso, mesmo em anos ruins. Essa diferença também é grande em outros países, segundo um estudo da consultoria americana ATKearney. No Reino Unido, por exemplo, a rede de supermercados Sainsbury ganha 3,7% ao ano com suas lojas e 12% ao ano com sua financeira.

## 5 CONCLUSÃO

Como pode ser visto, o panorama atual da posição do comércio varejista é bastante diferente do que acontecia há 15 anos atrás. A evolução deste setor é inegável, sua adaptação às mudanças conjunturais da economia brasileira mostraram um segmento positivo e com tendências de crescimento. A adaptação às Estratégias Competitivas foi uma das formas encontradas pelo setor para a sobrevivência num sistema capitalista, globalizado e extremamente competitivo.

Com a estabilidade econômica da última década e as perspectivas de uma menor taxa básica de juro, os bancos se viram forçados a aumentar sua carteira de empréstimos. Duas formas foram encontradas por estas instituições. A primeira foi ampliar e desenvolver serviços e áreas exclusivas para os correntistas de alta renda. Como exemplo disto temos o serviço Bradesco Prime, Itaú Personnalité e Uniclass do Unibanco o Premier do HSBC. Outra linha adotada por estes bancos foi a parceria em larga escala destes bancos com empresas do segmento de varejo conforme apresentado anteriormente para atender a demanda das classes menos favorecidas.

Este artigo constatou que as mudanças ocorridas no varejo foram uma combinação de estratégias empresariais ousadas e tendências do próprio mercado norteadas bastante pela necessidade do consumidor. Hoje a possibilidade de se oferecer ao consumidor final os produtos financeiros apresenta-se como uma de agregação de valor e a busca pela tão cobiçada fidelização de clientela.

As parcerias firmadas pelo setor de comércio varejistas e instituições financeiras (bancos, administradoras de cartão, financeiras) certamente foi um tópico bastante percebido no decorrer deste estudo. Muitas destas empresas financeiras não conseguem enxergar seus números sem a gorda colaboração das parcerias realizadas. Os números se amparam no

grande poder de distribuição do varejo causado pela capilaridade e no conceito de agregação de serviços e comodidade.

Embora nem todas as iniciativas de parcerias banco e varejo tenham encontrado sucesso é de fato inegável que os mesmo disputam espaço num segmento antes dominado pelos bancos. Muitas vezes sabemos que esta disputa é calculada, face aos acordos e parcerias firmados entre empresas destas áreas. Este desenho propicia ao consumidor uma ampliação do seu leque de opções e conseqüentemente força a melhora na qualidade de prestação dos serviços e num contexto global o preço, dada a agregação de serviços aos produtos.

## REFERÊNCIAS

- BACHA, Edmar Lisboa. Plano Real: uma avaliação preliminar. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v.2, n.3, p 3-26,1995.
- BOAVENTURA, Edivaldo M. **Metodologia da pesquisa**: monografia, dissertação, tese. São Paulo: Atlas, 2004.
- CAMBRAIA, Luiz Otávio. **Tendências de mais**. Disponível em: [www.apas.com.br](http://www.apas.com.br). Acesso em: 20 jul. 2007.
- CARVALHO, Carlo Eduardo ; Giuliano Contento de Oliveira. **Fragilização de grandes bancos no início do Plano Real**. Disponível em: <http://www.face.ufmg.br/novaeconomia/sumarios/v12n1/v12n1carvalho.pdf>>. Acesso em: 20 jul. 2007.
- CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CLASSIFICAÇÕES estatísticas e a comissão nacional de classificação. Disponível em: < <http://www1.ibge.gov.br/concla/>> . Acesso em 17 jul. 2007.
- CONSUMIDOR aprova serviços bancários no varejo. Disponível em: < <http://www.partnerreport.com.br/partnerreport/v2/>>. Acesso em: 20 jul. 2007.
- COSTA, Armando Dalla. **Wal-Mart e suas reestruturações empresariais para disputar o mercado mundial do varejo**. Paraná: Universidade Federal do Paraná, 2004.
- COSTA, Fernando Nogueira da. Bancarização. **Revista FENAE Agora**. Dez./2001.
- COSTA, Fernando Nogueira da, Privação do crédito. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 04 out. 2000.
- COSTA, Fernando N. ; BRITO, José V.; DEOS, Simone S. **Meta inflacionária, juros e preços no varejo brasileiro**. Campinas: IE/UNICAMP, 1999. (Texto para discussão, n. 82) . Disponível em: < <http://www.eco.unicamp.br/publicacoes/textos/download/texto82.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2007.
- COTIAS, A. Cartões de lojas superam plásticos de bandeira. **Gazeta Mercantil** , São Paulo, 25 jun.2003.

COTIAS, A. Fininvest faz aposta em cartões de lojas. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 07 jul. 2003.

CRÉDITO ao consumidor avança 340% em dez anos. Disponível em: <<http://www.partnerreport.com.br/partnerreport/v2/>>. Acesso em: 10 maio 2007.

DAY, G. S. **A empresa orientada para o mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

O DESEMPENHO do varejo nas últimas décadas. Disponível em: [www.abrasnet.com.br](http://www.abrasnet.com.br). Acesso em: 20 jun. 2007.

EXPANSÃO de private label chega a 115% nos últimos seis anos. Disponível em:<<http://www.partnerreport.com.br/partnerreport/v2/>>. Acesso em: 12 abr. 2007.

FABIANO, Elys Regina. **A formulação da estratégia empresarial**. 2002. Disponível em:<<http://www.pr.gov.br/batebyte/edicoes/2002/bb125/estagiario.htm>> . Acesso em: 20 jan. 2007.

FACHINI, C. C&A transforma loja em agência bancária. **Valor Econômico** , São Paulo, 19 fev. 2001.

GLOSSARIO B2B. Disponível em: <[http://www.tradecom.pt/area\\_informativa/Glossario\\_b2b.asp](http://www.tradecom.pt/area_informativa/Glossario_b2b.asp)>. Acesso em: 20 jul. 2007.

GOSLING, M. ; GONÇALVES, C. Relacionamento em bancos comerciais: a adaptação de escalas. **Read**, São Paulo, v. 9, n. 4, p. 1 – 4, 2003.

GUEMAWAT, P. Vantagem sustentável. In: PORTER ; MONTGOMERY, C. A. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. São Paulo : Campus, 1998.

GUERRA, Osvaldo. Estratégias bancária de envolvimento industrial na economia brasileira. In: WANDERLEY, Livio; IZERROUGENE, BOUZID (Orgs.). **Reestruturação sócio econômica: uma agenda**. Salvador: UFBA/ FCECME, 1999.

HENDERSON, B. D. As origens da estratégia. In: PORTER, Michael; MONTGOMERY, C. A. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

IBGE.Andima. Sistema Financeiro. **Uma análise a partir das contas nacionais 1990 – 1995**. Rio de Janeiro, 1997.

INFORMAÇÕES financeiras. Disponível em : <  
[http://www.ibi.com.br/conheca\\_informacoes.html](http://www.ibi.com.br/conheca_informacoes.html)>. Acesso em: 20 jul. 2007.

JURGENFELD, V. Cartão próprio para driblar a crise. **Valor Econômico**, São Paulo, 10 jul. 2001.

KOMATSU, Alberto. **Varejo emite mais cartões de crédito do que setor bancário**. Disponível em< <http://www.estado.com.br/editorias>>. Acesso em: 24 jul. 2007.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de varejo**. São Paulo: Atlas, 1994.

LEPSCH, Sérgio L ; TOLEDO, Geraldo Luciano. Estratégias para o varejo.  
In: SEMINÁRIO DE ADMINISTRAÇÃO, 6, São Paulo, 2002. São Paulo: FEA, 2002.  
Disponível em:< <http://www.ead.fea.usp.br/Semead/3semead/pdf/Marketing/Art013>>.

LOJAS americanas quer crescer com private label. Disponível em: <  
<http://www.partnerreport.com.br/partnerreport/v2/>>. Acesso em: 20 maio 2007.

LOPES, João do Carmo; ROSSETTI, José Paschoal. **Economia monetária**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 1994.

MAGAZINE Luiza venderá seguros em parceria com Cardif. Disponível em: <  
<http://www.partnerreport.com.br/partnerreport/v2/>>. Acesso em: 26 maio 2007.

MERCADOS de cartões. Disponível em: < [http://www.abecs.org.br/mercado\\_cartoes.asp](http://www.abecs.org.br/mercado_cartoes.asp)>.  
Acesso em: 20 jan. 2007.

MINTZBERG, H. O. A queda e ascensão do planejamento estratégico. **Revista Exame**, São Paulo , p. 70-72, set.1994.

MINTZBERG, H. ; AHLSTRAND, Lampel, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTEGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael. **A busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

NAPOLITANO, Giuliana. O banco do Dr. Abílio: Pão de Açúcar segue tendência mundial e faz parceria com o Itaú para financiar clientes. **Revista Exame**, São Paulo, v. 38, ed. 823, n.15, p. 94-95, 4 ago. 2004.

NORMANO, J.F. Evolução econômica do Brasil. In: TAPAJÓS, Vicente. **História do Brasil**. Nacional, 1969.

OLIVEIRA, Djalma. **Estratégia empresarial**: uma abordagem empreendedora, 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 2001. 456 p.

OLIVEIRA, Djalma. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia, práticas. 11. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

OUTRO ano de ouro para os cartões. Disponível em: <http://www.abecs.org.br/noticias.asp?idNo> . Acesso em: 20 jul. 2007.

PAIXÃO, Ricardo F.; SILVEIRA, José A. G. A emergência dos bancos de varejistas e o novo panorama da concorrência bancária no ponto de venda. In: SEMINÁRIO DE ADMINISTRAÇÃO, 6, São Paulo, 2002. São Paulo: FEA, 2002.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2000.

PEREIRA, Inês. Marcas de mercados. **Revista de Administração de Empresas**. jan/mar 2001.

PORTER Michael. **Estratégia competitiva**. Campus: Rio de Janeiro 1980.

PORTER Michael. **A vantagem competitiva das nações**. Campus: Rio de Janeiro, 1991.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PORTER, Michael. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PRADO, Antônio. **O efêmero distributivismo do Plano Real**. Disponível em: <<http://www.sindicato.com.br>>. Acesso em: 30 dez. 2006.

PRADO JR, Caio. **História**. São Paulo: Ática, 1982.

ROSSETTI, José Paschoal. **Introdução à Economia**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

SAAB, George W. Lopes. **Os indicadores do desempenho do comércio varejista de 1999 e as perspectivas para 2000**. Disponível em: <[http://www Bndes. gov. Br](http://www.Bndes.gov.Br)>. Acesso em: 25 nov. 2006.

SANTOS, Ângela, M. M; COSTA, Claudia S.; CARVALHO, Rodrigo E. **Comercio varejista**. Rio de Janeiro, 1996.

SANTOS, Ângela, M. M ; COSTA, Claudia S. **Características gerais do varejo no Brasil**. Disponível em:< <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/Bnset/varejo.pdf>>. Acesso em: 12 abr. 2007.

SANTOS, Ângela Maria Medeiros M.; GIMENEZ, Luiz Carlos Perez. **Reestruturação do comércio varejista e de supermercados**. Disponível em: <http://www.ebndes.com/conhecimento/bnset/set903.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2007.

SANTOS, Antonio Raimundo. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. Rio de Janeiro: DP&A editora, 2001.

SILVA, Antonio Carlos Ribeiro. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade**: orientações de estudos, projetos, relatórios, monografias, dissertações, teses. São Paulo: Atlas, 2003.

SILVA JÚNIOR, Altamiro. Bandeira regional lidera crescimento. **Valor Econômico**, São Paulo, 25 jul. 2007.

SOARES, Ricardo Pereira. **Evolução do crédito de 1994 a 1999**: uma explicação. Brasília: IPEA, 2001.

TERRA, Eduardo de Almeida Salles, **Classificação do varejo**: um estudo sobre diferentes abordagens. Disponível em: <[http://www. provar.com.br](http://www.provar.com.br)>. Acesso em: 20.fev.2007.

VALENTE, Heloisa. **Cartão Aura atinge a marca de 2 milhões de unidades**. Disponível em: <<http://www.partnerreport.com.br/partnerreport/v2/>> . Acesso em: 25 jul. 2007a.

VALENTE, Heloisa. **Riachuelo quer expandir receitas de serviços financeiros** Disponível em: <<http://www.partnerreport.com.br/partnerreport/v2/>> . Acesso em: 27 jul. 2007b.

VAREJO. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Varejo>>. Acesso em: 16 jul. 2007.

VASCONCELOS, M. R; STRACHMAN, E ; FUCIDJIE Jr. Transformações mundiais no setor bancário: algumas lições para países em desenvolvimento. IN: JORNADA DE ECONOMIA POLÍTICA, 3,

WAL-MART e GE lançam cartão de crédito na China. Disponível em: <<http://www.partnerreport.com.br/partnerreport/v2/>>. Acesso em: 02 ago. 2006.

WERNER, Alexandre; SEGRE, Lígia Micaela. Uma análise do segmento de supermercados: estratégias, tecnologias e emprego. **Boletim Técnico do Senac**, Rio de Janeiro, 2002.

## **ANEXOS**

**ANEXO A - Classificação do varejo conforme CONCLA**

CÓD	GRUPO	CÓDIGO	SUB GRUPO
<a href="#">471</a>	COMÉRCIO VAREJISTA NÃO-ESPECIALIZADO	<a href="#">4711-3</a>	CV DE MERCADORIAS EM GERAL, COM PREDOMINÂNCIA DE PRODUTOS ALIMENTÍCIOS - HIPERMERCADOS E SUPERMERCADOS
		<a href="#">4712-1</a>	CV DE MERCADORIAS EM GERAL, COM PREDOMINÂNCIA DE PRODUTOS ALIMENTÍCIOS - MINIMERCADOS, MERCEARIAS E ARMAZÉNS
		<a href="#">4713-0</a>	CV MERCADORIAS EM GERAL, SEM PREDOMINÂNCIA DE PRODUTOS ALIMENTÍCIOS
<a href="#">472</a>	COMÉRCIO VAREJISTA DE PRODUTOS ALIMENTÍCIOS, BEBIDAS E FUMO	<a href="#">4721-1</a>	CV DE PRODUTOS DE PADARIA, LATICÍNIO, DOCES, BALAS E SEMELHANTES
		<a href="#">4722-9</a>	CV DE CARNES E PESCADOS - AÇOUGUES E PEIXARIAS
		<a href="#">4723-7</a>	CV DE BEBIDAS
		<a href="#">4724-5</a>	CV DE HORTIFRUTIGRANJEIROS
		<a href="#">4729-6</a>	CV DE PRODUTOS ALIMENTÍCIOS EM GERAL OU ESPECIALIZADO EM PROD. ALIMENTÍCIOS NÃO ESPECIFICADOS ANTES PRODUTOS DO FUMO
<a href="#">473</a>	COMÉRCIO VAREJISTA DE COMBUSTÍVEIS PARA VEÍCULOS AUTOMOTORES	<a href="#">4731-8</a>	CV DE COMBUSTÍVEIS PARA VEÍCULOS AUTOMOTORES
		<a href="#">4732-6</a>	CV DE LUBRIFICANTES
<a href="#">474</a>	COMÉRCIO VAREJISTA DE MATERIAL DE CONSTRUÇÃO	<a href="#">4741-5</a>	CV DE TINTAS E MATERIAIS PARA PINTURA
		<a href="#">4742-3</a>	CV DE MATERIAL ELÉTRICO
		<a href="#">4743-1</a>	CV DE VIDROS
		<a href="#">4744-0</a>	CV DE FERRAGENS, MADEIRA E MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO
<a href="#">475</a>	COMÉRCIO VAREJISTA DE EQUIPAMENTOS DE INFORMÁTICA E COMUNICAÇÃO EQUIPAMENTOS E ARTIGOS DE USO DOMÉSTICO	<a href="#">4751-2</a>	CV ESPECIALIZADO DE EQUIPAMENTOS E SUPRIMENTOS DE INFORMÁTICA
		<a href="#">4752-1</a>	CV ESPECIALIZADO DE EQUIPAMENTOS DE TELEFONIA E COMUNICAÇÃO
		<a href="#">4753-9</a>	CV ESPECIALIZADO DE ELETRODOMÉSTICOS E EQUIPAMENTOS DE ÁUDIO E VÍDEO
		<a href="#">4754-7</a>	CV ESPECIALIZADO DE MÓVEIS, COLCHOARIA E ARTIGOS DE ILUMINAÇÃO
		<a href="#">4755-5</a>	CV ESPECIALIZADO DE TECIDOS E ARTIGOS DE CAMA, MESA E BANHO
		<a href="#">4756-3</a>	CV ESPECIALIZADO DE INSTRUMENTOS MUSICAIS E ACESSÓRIOS

		<a href="#">4757-1</a>	CV ESPECIALIZADO DE PEÇAS E ACESSÓRIOS PARA APARELHOS ELETROELETRÔNICOS PARA USO DOMÉSTICO, EXCETO INFORMÁTICA E COMUNICAÇÃO
		<a href="#">4759-8</a>	CV DE ARTIGOS DE USO DOMÉSTICOS NÃO ESPECIFICADOS ANTERIORMENTE
<a href="#">476</a>	COMÉRCIO VAREJISTA DE ARTIGOS CULTURAIS, RECREATIVOS E ESPORTIVOS	<a href="#">4761-0</a>	CV DE LIVROS, JORNAIS, REVISTAS E PAPELARIA
		<a href="#">4762-8</a>	CV DE DISCOS, CDS, DVDS E FITAS
		<a href="#">4763-6</a>	CV DE ARTIGOS RECREATIVOS E ESPORTIVOS
<a href="#">477</a>	COMÉRCIO VAREJISTA DE PRODUTOS FARMACÊUTICOS, PERFUMARIA E COSMÉTICOS E ARTIGOS MÉDICOS, ÓPTICOS E ORTOPÉDICOS	<a href="#">4771-7</a>	CV DE PRODUTOS FARMACÊUTICOS PARA USO HUMANO E VETERINÁRIO
		<a href="#">4772-5</a>	CV DE COSMÉTICOS, PRODUTOS DE PERFUMARIA E DE HIGIENE PESSOAL
		<a href="#">4773-3</a>	CV DE ARTIGOS MÉDICOS E ORTOPÉDICOS
		<a href="#">4774-1</a>	CV DE ARTIGOS DE ÓPTICA
<a href="#">478</a>	COMÉRCIO VAREJISTA DE PRODUTOS NOVOS NÃO ESPECIFICADOS ANTERIORMENTE E DE PRODUTOS USADOS	<a href="#">4781-4</a>	CV DE ARTIGOS DO VESTUÁRIO E ACESSÓRIOS
		<a href="#">4782-2</a>	CV DE CALÇADOS E ARTIGOS DE VIAGEM
		<a href="#">4783-1</a>	CV DE JÓIAS E RELÓGIOS
		<a href="#">4784-9</a>	CV DE GÁS LIQÜEFEITO DE PETRÓLEO (GLP)
		<a href="#">4785-7</a>	CV DE ARTIGOS USADOS
		<a href="#">4789-0</a>	CV DE OUTROS PRODUTOS NOVOS NÃO ESPECIFICADOS ANTERIORMENTE
<a href="#">479</a>	COMÉRCIO AMBULANTE E OUTROS TIPOS DE COMÉRCIO VAREJISTA	<a href="#">4790-3</a>	COMÉRCIO AMBULANTE E OUTROS TIPOS DE COMÉRCIO VAREJISTA

**Quadro 5 - Classificação do varejo conforme CONCLA**

Fonte: Elaborado pela autora baseado no site do Concla

