

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO – UFRJ**

**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**A EVOLUÇÃO DO CRÉDITO CONCEDIDO PELO VAREJO –  
OS CARTÕES PRIVATE LABEL NO BRASIL**

**MELANIE M. C. SIQUEIRA  
DRE: 107314972**

**ALEXIS CAVICHINI TEIXEIRA DE SIQUEIRA  
ORIENTADOR**

Rio de Janeiro  
Dezembro/2010

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO – UFRJ**

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO  
NÚCLEO DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

MELANIE M. C. SIQUEIRA

**A EVOLUÇÃO DO CRÉDITO CONCEDIDO PELO VAREJO –  
OS CARTÕES PRIVATE LABEL NO BRASIL**

Monografia apresentada à Faculdade de Melanie M. C. Siqueira da Universidade Federal do Rio de Janeiro como requisito para obtenção do título de bacharel em Administração.

Banca Examinadora:

\_\_\_\_\_  
Prof. Orientador de Conteúdo:

\_\_\_\_\_  
Prof. Convidado:

\_\_\_\_\_  
Prof. Convidado:

**Rio de Janeiro**

Dezembro / 2010

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço àqueles que estão sempre presentes e são a fonte de toda minha felicidade e sabedoria. Dedico a vocês a minha vida e, por dedicar a pessoas tão importantes, quero que seja uma vida da qual possam se orgulhar pela produtividade e paixão.

## RESUMO

Siqueira, Melanie M. C. A EVOLUÇÃO DO CRÉDITO CONCEDIDO PELO VAREJO – OS CARTÕES PRIVATE LABEL NO BRASIL. Monografia (Graduação em Administração) Faculdade de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2010.

O presente estudo explicita a evolução dos meios de pagamento e a importância do crédito para o comércio varejista popular. O objetivo geral desta monografia é por meio de uma análise histórica e contemporânea identificar as vantagens e alternativas ao cartão de crédito *private label* e entender como o mercado o utiliza em seu benefício.

## ABSTRACT

*The present study discloses the evolution of the means of payment and the importance of credit for popular retailers. The overall goal of this thesis is to identify the advantages of private label credit cards and understand how the market uses them for their benefit, through a historic and contemporary analysis.*

**Palavras-chave:** cartão de crédito, private label, meios de pagamento, varejo, crédito popular.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>10</b>
<b>3</b>	<b>A EVOLUÇÃO DOS MEIOS DE PAGAMENTO: DO METAL AO PLÁSTICO .</b>	<b>12</b>
3.1	Uso dos Metais .....	12
3.2	O Nascimento do Crédito .....	13
3.3	O Comércio: feiras e lojas .....	15
3.4	A Criação do Moderno Banco Comercial .....	17
3.5	Do Papel Moeda aos Cartões de Crédito .....	20
3.6	Os Cartões de Crédito.....	23
<b>4</b>	<b><i>PRIVATE LABEL</i> – CARTÕES DE LOJA.....</b>	<b>25</b>
4.1	A Primeira Grande Experiência de <i>Private Label</i> no Brasil .....	26
4.2	Dados <i>Private Label</i> .....	28
4.3	Atuação do <i>Private Label</i> .....	30
4.4	Público-alvo dos Cartões <i>Private Label</i> .....	31
4.5	A Atuação do Varejo .....	33
4.6	Modelos de Gestão do <i>Private Label</i> .....	34
4.6.1	Modelos de <i>Private Label</i> .....	36
4.7	<i>Private Label</i> : O Produto.....	38
4.8	Gestão da Inadimplência .....	41
4.8.1	Gestão de crédito .....	42
4.9	Vantagens Financeiras aos Proprietários.....	44
<b>5</b>	<b>INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS E VAREJO: CASOS DE SUCESSO.....</b>	<b>46</b>
<b>6</b>	<b>CARACTERÍSTICAS PROMOVIDAS PELOS PARTICIPANTES DO MERCADO .....</b>	<b>49</b>
6.1	Validata.....	49
6.2	Redecard .....	51

6.3	Credsystem .....	52
6.4	Losango .....	53
6.5	Cielo .....	54
<b>7</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>56</b>
<b>8</b>	<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>60</b>

## ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1: PRINCIPAIS EMISSORES DE PRIVATE LABEL .....	29
---	----

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: PENETRAÇÃO POR MERCADO .....	29
GRÁFICO 2: PERCENTUAL DE BANCARIZAÇÃO AO REDOR DO MUNDO .....	31
GRÁFICO 3: PENETRAÇÃO BANCÁRIA BRASILEIRA POR RENDA .....	32

## 1. INTRODUÇÃO

“O desaparecimento do dinheiro e a aparição do cartão de crédito mudaram a forma de se viver nos Estados Unidos.<sup>1</sup>” (Jerzy Kosinski – escritor)

O desenvolvimento dos meios de pagamento teve início com a observação de que o homem precisaria de um meio prático para trocar seu excedente de produção. As primeiras moedas em metal de que se tem conhecimento foram concebidas na antiga Lídia, atual Turquia. Séculos mais tarde surgiram as cédulas de papel moeda na Europa. No século passado ocorreu a terceira grande mudança, sendo constatada claramente a paulatina substituição do dinheiro em papel pelo dinheiro eletrônico – os cartões de crédito e de débito.

A introdução do conceito de cartão, inicialmente uma excepcional inovação como produto financeiro, provocou uma mudança, nos meios de troca, mais rápida e radical do que todas as formas anteriores. Esse produto financeiro se transforma, cada vez mais, no próprio dinheiro.

Segundo o Banco Central brasileiro, nos últimos cinco anos as transações com cartões de crédito avançaram 129% e as de cartão de débito 217%. As transações com cheque, no entanto, recuaram 36%. O crédito permite o estímulo à economia, por outro lado possibilita indivíduos a gastarem mais do que produzem.

Os cartões de crédito de loja foram o primeiro contato do consumidor com o crédito. Surgido na década de 20 nos Estados Unidos, os cartões de loja, ou *private label*, estão hoje presentes em todo o mundo (MANDELL, 1990). Como toda boa idéia, se espalhou rapidamente e deu origem a novos instrumentos financeiros.

---

<sup>1</sup> “The disappearance of cash and the coming of the credit card changed the shape of life in the United States.”

Assim como em sua origem, os cartões *private label* ainda são muitas vezes o primeiro contato do consumidor com o crédito. Atualmente, o público-alvo dos cartões de loja são aqueles inseridos nas classes econômicas mais baixas, isto é, nas classes C, D e E (ALVES e MENEZES, 2007).

As reconhecidas características dos cartões *private label* são o aumento do poder de compra do cliente, a fidelização do mesmo, a venda de produtos financeiros e o canal de relacionamento que é estabelecido entre o varejista e o consumidor. O presente estudo objetiva avaliar este importante instrumento de crédito através do reconhecimento da evolução dos meios de pagamento.

A literatura cita duas principais espécies de *private label*. Os cartões de loja *puros* e os híbridos, ou *co-branded*, que possuem muitas das características dos cartões de crédito como os conhecemos. Ambos devem ser entendidos como produtos de crédito e de relacionamento. São esses os produtos abordados por esta monografia.

O objetivo geral desta monografia é, portanto, traçar historicamente a evolução dos meios de pagamento e então identificar o mercado de cartões de loja no Brasil. Somente por meio de um entendimento histórico conseguimos chegar a solução de crédito apresentada pelos cartões. O objetivo específico é o de identificar as vantagens e alternativas a este produto e entender como o mercado o utiliza em seu benefício.

No próximo capítulo, a metodologia para a concepção desta monografia é exposta. No terceiro capítulo, apresentamos uma visão histórica da origem dos meios de pagamento e dissertamos sobre o dinheiro metálico, o papel moeda e a seu desenvolvimento em cartão de crédito. O quarto capítulo destaca os cartões *private label* e sua inserção no mercado brasileiro. O quinto capítulo elucida os casos de sucesso de associações entre instituições financeiras e o varejo. No sexto capítulo apresentamos características desses cartões



abordadas pelos diferentes participantes do mercado. Em seguida, o sétimo capítulo conclui o trabalho. As referências bibliográficas fazem parte do oitavo e último capítulo.

## 2. METODOLOGIA

O presente estudo visa analisar historicamente e mercadologicamente os cartões *private label*, também conhecidos como cartões de loja. Para tanto, a autora pesquisou em livros, artigos, teses, revistas, jornais, apresentações do mercado e sítios na internet. Fontes importantes de pesquisa foram dados divulgados pelo Banco Central, pela Febraban, pela CardMonitor e pela CSU CredSystem.

Para o terceiro capítulo da monografia, onde é apresentada a evolução histórica dos meios de pagamento, foram utilizados seis livros principais:

- A Ascensão do Dinheiro, de Niall Ferguson;
- The Credit Card Industry – A History, de Lewis Mandell.
- Paying with Plastic – The Digital Revolution in Buying and Borrowing, de David S. Evans e Richard Scmalensee;
- Dinheiro, de Joe Cribb
- A História dos Bancos no Brasil, de Alexis Cavichini;
- A Grande Jogada, de Claude Cueni.

Com exceção do último livro, todos os demais são relatos históricos bibliográficos. A Grande Jogada é um romance baseado na vida de John Law. Apenas os fatos foram extraídos para serem utilizados nesta monografia. De forma a apresentar um capítulo bibliográfico de fácil leitura, informações de todos os seis livros foram extraídas e misturadas entre os parágrafos, sendo difícil determinar cada fato como retirado de um autor específico.

O sexto capítulo tem como base o livro Cartão de Crédito Private Label – a arma de crédito na mão do varejo. Este manual de André Alexandre Alves e Octaviano M. de S. Menezes foi um guia para as pesquisas realizadas em artigos e para obtenção de dados

atualizados. Seguindo o modelo do livro foi possível identificar as principais variáveis a serem abordadas durante o estudo.

O sétimo capítulo reúne um material extraído de revistas especializadas, como CardNews e CardMedia, os jornais O Globo e Jornal do Commercio e notícias encontradas no decorrer do estudo nos diversos meios de comunicação.

O oitavo capítulo é uma simples cópia do material disponibilizado por participantes do mercado de *private label* em seu sítio na internet. Este capítulo é uma exposição de informações dos principais *players* para o público em geral.

A pesquisa é, portanto, descritiva de análise teórica, uma vez que foi utilizado um processo sistemático de construção de conhecimento.

### **3. A EVOLUÇÃO DOS MEIOS DE PAGAMENTO: do metal ao plástico**

O primeiro conceito de moeda surgiu na antiguidade, quando as sociedades passaram a utilizar mercadorias específicas como meio de troca, em substituição ao escambo. Essas mercadorias eram valiosas e aceitas por toda a comunidade, desempenhando portando o papel de moeda. Elas circulavam como elemento de troca por outro produto e avaliavam o valor dos bens.

Duas delas são especialmente notórias: o sal e o gado. O sal era de difícil obtenção e tinha a importante função de conservar alimentos. Embora os riscos de adoecer e perecer fossem elevados, o gado apresentava as vantagens de ser usado como locomoção e de poder reproduzir-se. Tanto o gado como o sal deixaram sua marca em diversos idiomas. No português temos pecúnia e pecúlio derivados do latim *pecus* (gado), assim como salário, originado do pagamento de serviços em sal na Roma antiga.

As mercadorias, no entanto, eram inconvenientes por não serem fracionáveis e normalmente perecíveis, além de oscilarem de valor consideravelmente. Isso tornava inviável o acúmulo de riquezas e a estabilidade de famílias.

#### **1.1 Uso dos Metais**

Primeiramente o metal foi manejado para a fabricação de armas e utensílios anteriormente feitos de pedra. Entretanto, as propriedades naturais dos metais, entre elas possibilidade de entesouramento, divisibilidade, raridade, facilidade de transporte e beleza, fizeram com que eles fossem os produtos mais aceitos como meio de troca.

Em um primeiro momento, o metal era trocado em seu estado natural, o que exigia a aferição de peso e grau de pureza a cada troca. Posteriormente o metal ganhou forma definida,

peso determinado e marca indicativa de valor, que também apontava o responsável pela sua emissão, permitindo sua imediata identificação de valor.

Cem anos após o surgimento da primeira referência conhecida da utilização do metal na Lídia, atual Turquia (por volta do século VII a.C), os persas e os gregos já utilizavam as moedas em metal.

A cunhagem de moedas em metal se manteve durante séculos, sendo as peças garantidas pelo valor comercial do metal utilizado na sua confecção. Este valor intrínseco garantia que uma moeda na qual haviam sido utilizados trinta gramas de ouro fosse trocada por mercadorias neste mesmo valor.

O ouro foi privilegiado como o metal de maior valor para a cunhagem de moedas pela sua beleza, capacidade de conservação, ponto de fusão relativamente baixo, estabilidade e raridade. O ouro demanda grande quantidade de trabalho para ser produzido e é escasso. A prata e o cobre eram reservados para moedas de menor valor. No final do século passado ligas metálicas passaram a ser muito empregadas, logo as moedas passaram a circular pelo valor gravado em sua face, independente do valor contido.

## **1.2 O Nascimento do Crédito**

As primeiras referências ao crédito e aos juros aparecem em tábuas de barro, em escrita cuneiforme, na Babilônia, onde atualmente é o Iraque. As primeiras tábuas encontradas na região há aproximadamente cinco mil anos, eram escritas comerciais e religiosas. Entretanto, na sua maior parte, se referiam a registros de produção, transações comerciais e financeiras, o que leva os arqueólogos e lingüistas a acreditarem que a escrita surgiu da necessidade humana de registrar as atividades econômicas.

Nas tábuas reais babilônicas encontram-se regulamentos que estabeleciam os limites de juros sobre a quantia emprestada e a forma de pagamento: na falta de prata o devedor poderia pagar a dívida em grãos. Outros documentos, da mesma época, mostram que os juros

deveriam ser pagos imediatamente após a colheita, indicando que o crédito era concedido, principalmente, para a atividade agrícola.

Uma importante menção ao crédito se encontra no Código de Hamurabi. Hamurabi foi rei da Babilônia, entre 1792 e 1750 antes de Cristo. No seu código, o limite de juros era de 20% e a dívida poderia ser paga em grãos, na falta de prata, como estabelecido nas tábuas de Eshuna, duzentos anos antes, na mesma região

O empréstimo, no período anterior ao dinheiro, era concedido para as atividades agrícolas ou para grandes operações comerciais de grãos. O processo de troca era uma atividade complexa. As medidas de metal, o peso e as ligas metálicas precisavam ser conhecidas pelos agentes, que deveriam, também, estabelecer o preço das mercadorias e as unidades de medida.

Os negócios com as moedas, o comércio e a possibilidade de alavancar as operações comerciais com empréstimos faziam florescer as cidades, como a grega Atenas, em cujo templo um cidadão ou comerciante em quem se confiasse, poderia tomar recursos para os seus negócios.

Entretanto, havia controvérsias filosóficas a respeito do uso do dinheiro e do crédito. Aristóteles, por exemplo, acreditava que os pobres deveriam pagar menos do que os ricos pelos bens que comprassem e que os empréstimos e pagamento de juros, para a compra de bens mundanos e de luxo, deveriam ser proibidos. Apesar disso, os empréstimos floresciam na Grécia Antiga.

Havia muita oferta de dinheiro, pois a taxa de juros estabelecida e cobrada pelos cambistas ou pelo tesouro do templo de Atenas geralmente não passava de 12% ao ano, sujeita a flutuações imensas e a paralisação dos negócios durante os períodos de guerra, quando toda população adulta, em condições de servir, era alistada compulsoriamente nas atividades militares.

Após a conquista da Grécia pelos romanos, os costumes e a filosofia dos gregos foram absorvidos pelo império, assim como as grandes quantidades de ouro que circulavam no mundo grego.

Os conhecimentos econômicos dos templários eram sofisticados, ao ponto de calcularem o *currere* – assim denominado por se assemelhar a corrida de um curso de água – que é a velocidade da circulação da moeda, com impressionante acuidade. Um conhecimento que foi perdido após o fim do império e só recuperado quase 1500 anos depois.

Quanto ao crédito, havia entre os romanos, por um lado, um forte mercado de câmbio e de empréstimos de dinheiro, que estimulavam a economia. Por outro lado, alguns dos filósofos gregos condenavam o empréstimo de dinheiro, especialmente para a compra de bens de luxo, como uma decadência dos costumes.

Conciliando a situação, os romanos, que eram muito pragmáticos, estabeleceram uma divisão entre os empréstimos para a produção, que deveriam ser estimulados com taxa de juros limitada, e os empréstimos de consumo – que deveriam ser contidos – com taxas de juros mais elevadas.

Após a queda de Roma – no ano 476 da nossa era - o dinheiro e o mercado financeiro praticamente desapareceram na Europa. O escambo voltou a ser o principal meio de troca e a auto-suficiência dos feudos inibia o comércio entre as regiões européias. A retomada da circulação de moedas voltou ocorrer após o ano 1000, quando começaram a ressurgir as trocas de produtos entre as diversas regiões européias.

### **1.3 O Comércio: feiras e lojas**

A partir do ano 1000, a multiplicação e a especialização das feiras e dos mercados na Europa foram a principal expressão do renascimento comercial europeu. Nas feiras, as mercadorias trazidas de longas distâncias podiam ser comercializadas sem as restrições impostas aos demais lugares, o que tornava o local um grande ponto de encontro,

principalmente para os mercadores atacadistas que transportavam mercadorias a longas distâncias.

O dinheiro também se tornava uma mercadoria, pela mão dos financiadores e as redes de usurários, principalmente após o reinício da cunhagem de moedas de ouro pelas cidades-estado italianas a partir do ano de 1200.

As lojas surgiram mais tarde como principais concorrentes das feiras. Inicialmente, elas eram abertas pelos próprios artesãos, mas, com a maior complexidade das atividades econômicas, começou a surgir a figura dos intermediários – lojista – entre o artesão e o cliente.

O crédito foi um fator determinante para o surto do setor lojista nos séculos XVI e XVII. Os atacadistas vendiam as mercadorias aos merceeiros e lojistas, permitindo que eles pagassem em prestações mensais. Por outro lado, os próprios lojistas concediam o crédito aos seus clientes, principalmente àqueles de maior posse. O pequeno comerciante freqüentemente precisava se equilibrar entre a dívida contraída com os atacadistas e as contas a receber de seus clientes.

O mercado do dinheiro a prazo surgiu a partir do ano 1200 nas economias mais ativas, como na Itália, na Alemanha e nos Países Baixos. Nas grandes feiras e nos centros urbanos emergentes, começou a surgir a figura dos financistas, que garantiam o adiantamento para as viagens de longa distância e lucravam com os juros dos empréstimos e outros serviços financeiros, como o câmbio.

Como necessidade operacional, para atender a esse negócio florescente, surgiram as “letras de câmbio”. Primeiro nas cidades italianas e em seguida nos grandes centros europeus, na medida em que os correspondentes, em outra praça, eram uma contraparte imprescindível para o negócio.



A função das letras de câmbio era executar transações financeiras sem o uso imediato do dinheiro. Assim, as letras de câmbio funcionam como uma forma precursora do cheque.

Juntamente com as mercadorias, das moedas e das letras de câmbio, outro instrumento de troca negociado nos mercados foram os títulos da dívida pública. Uma novidade introduzida pela República de Veneza no século XIV.

Posteriormente, com o sucesso no lançamento dos títulos públicos, os banqueiros e as companhias de navegação começaram a lançar papéis, com prazos determinado de resgate, que eram comprados com um desconto sobre o valor de face do papel.

O aumento na circulação dos diferentes papéis financeiros fez surgir um ativo mercado para a troca dos papéis, que se organizou nas principais cidades européias, entre os séculos XV e XVI, dando origem as bolsas de valores. As bolsas possibilitavam a conversão imediata entre papéis e dinheiro, aumentando a liquidez dos títulos, a velocidade de circulação monetária e o acesso rápido e barato ao crédito.

Os elementos que contribuíam para a consolidação desses mercados de capitais foram a expansão do comércio de longa distância e das atividades artesanais.

As cidades italianas de Florença, Veneza, Milão e Gênova foram as precursoras do mercado financeiro associado às grandes feiras. Entretanto, foi em Amsterdã que se criou uma praça financeira permanente para onde convergia o dinheiro e o crédito anteriormente itinerante nas feiras.

#### **1.4 A Criação do Moderno Banco Comercial**

Até o surgimento da “Casa dos Médicis” o crédito ao varejo não existia como uma atividade organizada das grandes casas bancárias. Os financiamentos bancários eram concedidos diretamente a governos, companhias de navegação, atacadistas e grandes mercadores. E, eventualmente, a grandes senhores feudais e membros do clero. O crédito ao varejo – aos artesãos e lojistas – era concedido por “lombardos” ou pequenos emprestadores

de dinheiro, que trabalhavam na rua e concediam financiamentos a pessoas físicas, contra penhor. Esses emprestadores, com frequência, vendiam o bem da garantia quando lhes era vantajoso.

Em 1343, os Médicis já trabalhavam como lombardos em Florença. Entretanto, o auge dos negócios financeiros da família ocorreu entre 1385 e 1469, com o banqueiro Giovanni Médici e o seu filho Cosimo. Eles introduziram mudanças transformadoras na Casa dos Medicis, que posteriormente passaram a ser adotadas por todos os bancos.

Primeiro perceberam a oportunidade de intermediarem compra e venda de letras de cambio (*cambium per literas*), ganhando dinheiro com o *float* entre o recebimento do crédito e o efetivo desembolso do dinheiro. Em seguida, entraram no florescente mercado de câmbio de moedas. Com isso se transformaram nos mais ricos banqueiros da sua época. Contudo, não pararam de inovar e criaram o moderno conceito de diversificação do risco.

Ao Médicis passaram a conceder, em grande escala, créditos de pequeno valor a comerciantes e artesãos, tendo o penhor como garantia. Esse tipo de empréstimos já era realizado pelos lombardos, com taxas de juros elevadas, o que fazia com que o risco de inadimplência fosse imenso, criando conflitos sangrentos entre credores e devedores. Os Médicis sabiam disso por experiência própria, pois cinco membros da família foram condenados a morte, entre 1343 e 1360, por crimes capitais. As dívidas eram cobradas com pressão e violência.

Os Médicis avaliaram que, com juros menores para artesãos e comerciantes, aumentariam rapidamente a base de clientes e diminuiriam a inadimplência. No caso de não pagamento, o valor do crédito seria pequeno e garantido por uma colateral de um bem dado em penhor como garantia do empréstimo. Em suma, criaram o princípio de *pulverizar o crédito para reduzir o risco*.

Em paralelo, adotaram o modelo de controle financeiro dos venezianos, que havia sido melhorado e sistematizado pelo Frei Pacioli, que conhecemos hoje como contabilidade. Como confiavam nos novos controles, resolveram fazer uma alavancagem operacional do seu negócio, usando pouco capital próprio, o que tornou a operação mais rentável.

Para fazer isso, os executivos florentinos resolveram a situação de uma forma que seria moderna ainda hoje: criaram as “Casas de Penhor” e organizaram uma rede de estabelecimentos por toda a Europa, com um sistema similar às atuais franquias.

As operações deixaram de ser feitas na rua, como faziam os lombardos. Os pequenos clientes passaram a ser recebidos dentro da casa do banqueiro, o que antes só era reservado a pessoas muito ricas, ou membros da nobreza e do clero. Era um sinal de atenção, consideração e respeito pelo cliente. Algumas dessas casas eram verdadeiros palácios, que demonstravam a riqueza dos banqueiros e inspirava confiança às pessoas que transacionavam com eles.

O direito a usar o brasão da família Médici – e usar os seus métodos de trabalho – era concedido aos “emprestadores de dinheiro” que além de terem capital próprio quisessem se capitalizar no atacado junto à Casa dos Médici para aumentarem a escala da operação e não terem crise de liquidez. O brasão identificava o negócio e garantia proteção e funcionamento da operação, independente das pressões das autoridades locais ou da Igreja.

Para receber a concessão da franquia, o autorizado aprendia como fazer o negócio funcionar, dentro de um padrão definido pelos florentinos. Aprendia a avaliar corretamente as colaterais e como liquidá-las com um mínimo de atrito, no caso do principal ou os juros não serem pagos nas datas determinadas. Os florentinos introduziram o conceito de *reputação*, algo que os banqueiros até então não se preocupavam.

Tendo ensinado aos parceiros a operar e calcular os riscos, os Médicis cobravam uma pequena taxa sobre os resultados do negócio e se transformavam nos emprestadores de dinheiro, no atacado, para os donos desses estabelecimentos.

As casas de penhor eram instruídas que *no caso dos juros estarem sendo pagos em dia* era sempre melhor postergar o pagamento do principal do que receber o principal ou liquidar o bem dado em garantia. Independente do lucro potencial. Eles tinham claro que *o negócio deles era emprestar dinheiro* e não liquidar colaterais. Sabiam, por experiência de família, que os lombardos perdiam o foco e muito tempo na venda das garantias.

Os princípios desenvolvidos pelos Medicis de segmentação do mercado, atenção aos clientes, reputação, controle e pulverização do risco, rotatividade do crédito, marca, franquias e distribuição em massa, continuam modernos e são a base para a operação de qualquer banco.

Até o surgimento dos cartões, o sonho de todos os banqueiros era descobrir uma operação de varejo onde fosse possível combinar, em uma distribuição de massa, os princípios de segmentação do mercado, controle e pulverização do risco, rotatividade do crédito, marca e franquias.

O sonho começou a se tornar realidade em 1951, com o surgimento do primeiro cartão. Atualmente, o próprio varejo dos bancos se confunde, cada vez mais, com o negócio dos cartões. Ou, em um conceito mais amplo, um novo dinheiro em um sistema de pagamentos que envolve uma sofisticada, crescente e complexa cadeia de valores.

## **1.5 Do Papel Moeda aos Cartões de Crédito**

Na Idade Média, o ourives era não só o profissional que negociava objetos de ouro e prata como também uma espécie de banqueiro, sendo responsável pela guarda ou penhor de valores pessoais. Como garantia, o ourives entregava recibos em papel que poderiam ser

convertidos em moedas ou ouro, na sua forma total ou fracionária, de acordo com o combinado entre o ourives e seu cliente. Com o tempo esses recibos passaram a ser utilizados para efetuar pagamentos.

John Law, um financista escocês, foi um dos primeiros homens a refletir sobre a alternativa de substituir a circulação das moedas de metal pelo papel. Ele sabia que o problema deste sistema era a credibilidade. A solução seria encontrar um Estado que o endossasse através de um Banco Central. Após anos de luta, conseguiu convencer o falido governo francês a apoiar a sua idéia.

Apesar da oposição de banqueiros e financistas, seu sistema funcionou bem de 1716 a 1721, quando as emissões sucessivas e descontroladas do papel-moeda levaram à perda de credibilidade do sistema e a inflação. Em julho de 1721 a população se dirigiu em massa para a porta de seu banco a fim de trocar as notas em papel pelo metal, na maior corrida bancária da história. A França só voltou a ter um banco central em 1776.

John Law estava certo em pensar que o ouro poderia ser substituído na troca cotidiana por qualquer objeto sem valor que servisse como um equivalente. Acertou, também, quando concebeu que um banco emissor de dinheiro, com fé pública, daria liquidez ao sistema e permitiria o crescimento econômico. Entretanto o banqueiro escocês acreditava que o mercado absorveria todo o papel-moeda emitido, não considerando a velocidade de circulação do dinheiro e não podendo calcular qual a quantidade de ouro deveria estar disponível em caixa para atender a uma corrida bancária. Ainda mais importante em termos de Estado, não sabia qual a real quantidade de dinheiro que poderia ser emitida sem que ocorresse uma inflação – ou perda de valor do dinheiro.

Sua experiência não foi em vão e em poucas décadas outros impérios da Europa começaram a adotar o papel-moeda, como foi o caso do Império Austro-Húngaro em 1759.

Nos séculos seguintes o papel-moeda se difundiu por todo o mundo, substituindo o ouro e a prata como meio circulante.

No Brasil, os primeiros bilhetes de banco, precursores das cédulas atuais, foram lançados pelo Banco do Brasil, em 1810. Tinham seu valor preenchido à mão, tal como é feito hoje com os cheques. Com o tempo, da mesma forma ocorrida com as moedas, os governos passaram a conduzir a emissão de cédulas, controlando as falsificações e garantindo o poder de pagamento. Atualmente quase todos os países possuem seus bancos centrais, encarregados das emissões de cédulas e moedas.

Ao serem destronados como moeda de circulação cotidiana, o ouro e a prata não perderam sua função, apenas adquiriram uma nova: ser o padrão de equivalência de todas as moedas correntes na economia mundial.

A criação do padrão ouro foi o último capítulo dos metais como dinheiro e durou até 1971, quando o presidente norte-americano Richard Nixon decretou unilateralmente que o dólar não mais seria conversível em ouro. Nos anos seguintes, as taxas de câmbio do dólar foram realinhadas sucessivamente até passarem a flutuar livremente a partir de 1973. Esse foi o fim do padrão ouro e o início de uma nova era.

O fim da garantia em metal transformou o dinheiro em um *conceito abstrato cujo valor passou a ser fundamentado na confiança e na capacidade de troca*. O novo conceito do dinheiro – abstrato – se encaixava nas mudanças que já ocorriam na sociedade. Estava aberto o caminho para que o produto financeiro, inicialmente denominado como *cartão*, que preenchia todos os atributos necessários para uma grande operação dos bancos de varejo, se transformasse no principal meio de troca entre pessoas físicas e empresas. Nos anos seguintes, os cartões mantiveram um crescimento explosivo e são cada vez mais a própria essência do dinheiro.

## 1.6 Os Cartões de Crédito

O negócio dos cartões surgiu no varejo americano. No início do século XX, os estabelecimentos comerciais americanos utilizavam as cadernetas e o crédito como uma forma de conquistar a fidelidade de seus clientes.

A primeira e incipiente transformação da caderneta em cartão que se conhece foi o da Sears Roebuck. Em 1920, essa loja de departamentos inovou ao conceder aos seus melhores clientes um documento que os identificava e permitia um tratamento diferenciado para atendimento, compra de produtos e recebimento de crédito. A empresa, que já operava com crédito como a maior parte das empresas comerciais da época, percebeu no cartão a oportunidade de diferenciar e fidelizar os seus clientes.

Na década de 20 esta prática se espalhou pelos EUA. O uso era limitado aos estabelecimentos emissores, assim como os *private label* hoje em dia. Portanto, o correto a afirmar é que os *private label* originaram os cartões de crédito.

Os cartões de crédito surgiram no final da Segunda Guerra Mundial. Já existiam cartões emitidos por bancos, como o do Bank of America de São Francisco e o *Charge It*, de um pequeno banco do Brooklin.

Foi Frank McNamara, no entanto, que popularizou os cartões com a criação do Diners em 1949. O Diners foi criado com um capital de US\$ 1,5 milhão, em 1950. No início, assinou contratos de adesão com 14 restaurantes e distribuiu os cartões para um seleto grupo de executivos. Em 1951, o negócio movimentava US\$ 3 milhões em notas de despesas emitidas pelos estabelecimentos, das quais o Diners descontava 7%. Com essa receita líquida, descontadas as despesas e os impostos, no primeiro ano o lucro do negócio foi de US\$ 60 mil. Na década de 1950 os negócios do Diners se multiplicaram. Em 1958 já movimentava US\$ 465 milhões, com lucro anual de US\$ 40 milhões e presença em diversos países, inclusive no Brasil.

O novo cartão interessava aos estabelecimentos por ampliar o número potencial de clientes e eliminar o risco de cheques devolvidos ou o constrangimento de não ter como receber, por um motivo qualquer, a conta de um cliente usual. O Diners garantiria o pagamento da conta. Como era o maior beneficiado do novo negócio, o estabelecimento deveria pagar o custo da operação. Em função da oportunidade e das margens dos primeiros estabelecimentos a serem credenciados, os restaurantes, foi estabelecida uma taxa de 7% sobre o valor da despesa, que seria descontada no pagamento ao estabelecimento.

Simultaneamente, para o seu usuário, o cartão era uma comodidade para o pagamento e “um diferencial”, que gerava reconhecimento em uma cidade, inicialmente Nova Iorque, em um mundo cada vez mais impessoal. Uma taxa módica de emissão do cartão, portanto, poderia ser cobrada do usuário.

Em conclusão, a necessidade de crédito para compras no varejo transformou os cartões de crédito de varejo nos precursores desse método de pagamento. Os conceitos de relacionamento desenvolvidos pela Casa dos Médicos de Florença e o modelo de confiança do crédito, que remonta à antiguidade e progrediu com John Law são a base do negócio de cartões de loja. No capítulo seguinte, os cartões *private label* são detalhados e analisados.



#### 4. *PRIVATE LABEL* – cartões de loja

Os cartões *private label*, também conhecidos como cartão de loja, são produtos de crédito comercializados sob a marca de grandes redes varejistas que visam fidelizar seus clientes e promover vendas. Para o varejista, os *private label* são uma estratégia para o aumento de participação de mercado, faturamento ou margem de lucro, enquanto para o público de baixa renda, eles permitem um acesso ao crédito e aumento de poder de consumo.

Em famílias de baixa renda no Brasil, o extrato médio de um cartão *private label* de supermercado chega a representar um mínimo de 32% do rendimento mensal (ALVES, 2007). Muitas vezes o *private label* é a primeira experiência de crédito do consumidor. Além de crédito, este cartão oferece descontos, atendimento especializado, brindes e outros produtos através de programas de recompensa. Nota-se, portanto, que se trata não só de um produto de crédito, mas também de relacionamento.

Ao disponibilizar uma linha de crédito pré-aprovada a seus clientes, os *private label* estimulam o consumo e garantem ao usuário do cartão o status de cliente preferencial. Normalmente esses cartões são emitidos por grandes redes varejistas como lojas de departamento, vestuário, farmácias e supermercados. Alguns varejistas optam por administrar seu cartão de loja de forma totalmente interna, criando inclusive financeiras rentáveis. Outras criam *joint ventures* com bancos para gerir seu negócio e, ainda, alguns varejistas optam por terceirizar o serviço.

Os cartões *co-branded* são obra de *joint ventures*, sendo emitidos com a marca do varejista, do banco e da bandeira, como o Pão de Açúcar Credicard MasterCard. As principais diferenças entre os cartões de loja e os *co-branded* são quanto à abrangência, pois os *co-branded* têm uso irrestrito enquanto os *private label* são para uso exclusivo nas lojas da rede.

Portanto, os *co-branded* cobram anuidade e requerem um mínimo de renda maior que os *private label* a fim de serem emitidos.

O composto crédito, praticidade e exclusividade que o *private label* concede a seu portador, associado a uma grade de promoções de preço e condição de pagamento diferenciada, estimula interesse do público pelos benefícios do cartão.

### **1.7 A Primeira Grande Experiência de *Private Label* no Brasil**

Embora já houvesse no Brasil alguns cartões de lojas, que com o tempo cresceram e se tornaram importantes, a primeira grande operação que se pode denominar de *private label* no Brasil, ocorreu na Mesbla entre o final da década de 1980 e o início de 1990 com o Cartão Presto. O objetivo inicial do cartão, assim como todos os outros criados por varejistas, era identificar e premiar os usuários frequentes, parcelando os pagamentos e aumentando as vendas das lojas.

Na época, a Mesbla era o maior grupo comercial da América Latina. Além de ser líder em lojas de departamento, possuía uma grande rede de concessionárias de veículos e outras operações de varejo, que variavam de venda de lanchas e produtos náuticos a representação e venda de peças de avião, entre outros negócios.

A parte mais visível do grupo era a loja de departamentos. Entretanto, apesar de pouco conhecida, a sua operação mais rentável era a Mesbla Serviços Financeiros, que no início da década de 1990 era a segunda maior financeira do país. Na época, a líder de mercado era a Financeira Aymoré – do Banco Holandês Unido (ABN-Amro, que posteriormente comprou o Real e atualmente pertence ao Banco Santander). A Mesbla possuía, em 1990, aproximadamente 35 mil cartões próprios e administrava os cartões de diversos shoppings, entre os quais se destacavam o Iguatemi, o Makro e o Paes Mendonça. Os produtos oferecidos eram cartões de financiamento e operações de Crédito Direto ao Consumidor.

Apesar da financeira e os cartões serem os melhores negócios do grupo, a sua expansão era limitada pelo fato de a Mesbla Serviços Financeiros – apesar da sua importância e tamanho - estar subordinada a Mesbla Lojas de Departamentos, que gerava prejuízos operacionais cada vez maiores, os quais eram cobertos pelas operações financeiras. Os interesses passaram a ser conflitantes. O grupo continuava focado em varejo e relegava as rentáveis operações financeiras.

Ano a ano, a situação do grupo Mesbla piorava. A empresa havia entrado em um programa de acelerada expansão no decorrer da década de 1980, procurando abrir grandes lojas âncora em todos os novos shoppings que surgiam no país. Em função disso, se endividou violentamente e no início da década de 1990 já não conseguia gerar fluxo de caixa suficiente para pagar os financiamentos e entrou em um processo de crise financeira.

Quando a situação da Mesbla piorava os diretores da Mesbla Serviços Financeiros propuseram aos sócios que:

1. O grupo se separasse em dois negócios independentes: as operações financeiras (com um novo nome) e as comerciais. Ainda que os negócios comerciais entrassem em concordata, a parte financeira sobreviveria, talvez com um tamanho reduzido, mas muito rentável.
2. Aumentasse o capital da Mesbla Loja de Departamentos, através de uma chamada de capital, lançando novas ações na bolsa. Os bancos, que estavam financiando a Mesbla – e todos os analistas financeiros do mercado – sabiam que a dívida era impagável com a geração de caixa da empresa. Logo era melhor que os bancos transformassem a dívida em capital, pois a empresa sobreviveria. Os bancos deixariam de receber juros, mas garantiriam o capital e com o tempo as ações poderiam se converter em um bom negócio (como ocorreu com a Perdigão – hoje BR Foods – e outras grandes empresas de capital aberto na época).

Apesar do bom senso das sugestões, a diretoria da Loja de Departamentos convenceu a família De Button, que mantinha um frágil controle sobre o capital da empresa, a manterem o conglomerado e não fazerem o aumento de capital. O argumento foi de que – contra todas as evidências – as lojas de departamentos conseguiriam gerar caixa para saírem da crise. E, tanto no caso de uma cisão quanto no caso de aumento de capital, os demais acionistas teriam uma forte participação no Conselho de Administração da empresa, que poderia levar a substituição dos diretores e, eventualmente, do próprio De Button. A situação continuou se deteriorando ao ponto do grupo ficar insolvente.

O Cartão Presto e a financeira, contudo, foram um bom negócio até o fim: a operação dos recebíveis foi separada e vendida por um bom preço. O fim da Mesbla-Mappin deixou uma lição importante para os operadores de cartões próprios: os objetivos e o foco das lojas é muito diferente do financeiro. Eles se conciliam em diversas finalidades e atributos do cartão, mas a administração dos negócios e a apuração dos resultados precisam ser independentes.

## **1.8 Dados *Private Label***

Os *private labels* são a forma de pagamento que mais cresce no país. Em junho de 2010 encontravam-se em operação cerca de 211 milhões de cartões *private label* – o que significa um aumento de 14% em relação ao mesmo período do ano anterior. Este mercado realiza mais de 99 milhões de transações e movimenta cerca de R\$ 5 milhões (ABECS, 2010).

A rede Riachuelo, por exemplo, nesse período possuía uma média de 123 mil clientes cadastrados por loja enquanto a Renner mantinha 97 mil cartões por unidade. O cartão Riachuelo representa 75% do faturamento da empresa. A expectativa é que o *private label* cresça a uma média de 20% nos próximos anos e que substitua aos poucos os cheques pré-datados.

A base de cartões *private label* é superior aos números de cartões de crédito no mercado brasileiro, no entanto eles representam uma pequena fatia de participação no consumo.

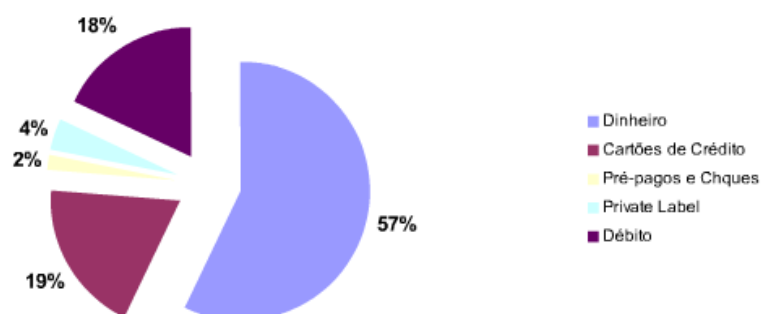


Gráfico 1: Penetração por mercado  
Fonte: BACEN 2010

A base de cartões *private label* no Brasil tem 60% de sua concentração em apenas cinco emissores. Nos Estados Unidos, Citi Commerce Solutions e GE Money detêm a maior fatia do mercado de cartões *private label*, em um país onde as operações são em sua maioria terceirizadas.

Principais Emissores			
Lojas	Private Puro	Hibrido	Total
C&A	20	10	30
Pernambucanas	15	1,5	16,5
Riachuleo	15,9	N/A	15,9
Renner	15,6	N/A	15,6
Lojas Marisa	13,4	1	14,4
Carrefour	9,5	2,6	12,1
Ipiranga	4,5	1,5	6
Casas Bahia	N/A	6,5	6,5
Grupo CBD	4	1,5	5,5
Leader Magazine	4,6	0,1	4,7
Lojas Esplanadas	3		3
Americanas	2,2	0,4	2,6
G. Barbosa	1,3	N/A	1,3
Ponto Frio	N/A	2	2
Magazine Luiza	N/A	1,5	1,5
Outros	N/A	4,5	4,5

Tabela 1: Principais Emissores de Private Label  
Fonte: CSU CardSystem 2010

## 1.9 Atuação do *Private Label*

O início do processo para aquisição de clientes de cartões *private label* é realizado dentro da própria loja. É necessário abordar os potenciais clientes, explicar de forma simples o processo e, por vezes, preencher as fichas para o cliente. Após a captura do cliente, a concessão de crédito é elaborada, normalmente dentro dos pontos de venda dos varejistas.

Alguns pontos de venda confeccionam o cartão na hora para o cliente, eliminando o tempo entre a elaboração e a posterior entrega do cartão. Segundo a máxima do Marketing de Varejo da FGV, 65% das decisões de compras são tomadas no ponto de venda, 45% dos clientes são incentivados no ponto de venda e os clientes compram de 15% a 20% a mais quando são estimulados no ponto de venda.

A partir de então, o processo funciona seguindo o padrão corrente utilizado por cartões; capturam-se as transações e as mesmas são faturadas. O recebimento pode ser realizado nas lojas do varejista ou em bancos e correspondentes bancários. O pagamento de fatura nas lojas propicia maior tráfego de clientes, gerando novas vendas. A cobrança e o serviço de atendimento são muitas vezes realizados por empresas terceirizadas especializadas.

Os agentes envolvidos no processo de cartões *private label* são:

- ✓ Administradora de cartões: instituições financeiras responsáveis pela administração do cartão. Podem ser tanto o varejista quanto uma instituição financeira terceira.
- ✓ Adquirente: como nos cartões de crédito, são as responsáveis pelo roteamento de transações, como a Cielo e a Redecard.
- ✓ Correios: entrega os cartões, cobranças, faturas e malas-direta.
- ✓ Embossadora de cartões: empresas que confeccionam os cartões, sejam em PVC com tarja magnética ou cartões de chip que armazenam dados.

- ✓ Bureau de crédito: responsável pela análise de crédito do cliente.
- ✓ Processadora: responsável pela plataforma de negócios e de tecnologia, podendo ser própria ou terceirizada.
- ✓ Centrais de atendimento e centrais de cobrança: as centrais de atendimento ativas são as que buscam o cliente para oferecer produtos e as receptivas são aquelas cujo contato é feito pelo consumidor. Quando o período de atraso de pagamento pelo cliente fica acima do normal, as chamadas coletórias entram em ação a fim de desempenhar as ações de cobrança.

### 1.10 Público-alvo dos Cartões *Private Label*

Quase um quarto da população brasileira não possui relacionamento bancário. Essas pessoas constituem o público-alvo dos grandes varejistas e bancos. As parcerias entre bancos e redes varejistas trazem oportunidades de negócio para ambos, vendendo produtos financeiros destinados à população de menor poder aquisitivo. Desta forma, as instituições financeiras adquirem muitos clientes pró-ativos, o que resulta em maior retenção e ativação. O sucesso do *private label* no segmento de baixa renda é festejado, portanto, pelas redes varejistas e financiadoras que atendem ao número elevado de consumidores.

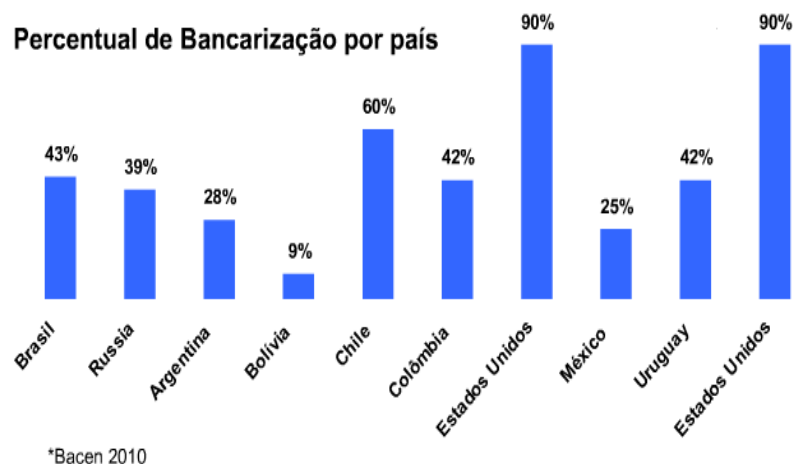


Gráfico 2: Percentual de Bancarização ao redor do Mundo  
Fonte: BACEN, 2010

O *private label* atinge uma parcela da população que não consegue ser alvo dos cartões de crédito. Ele é um instrumento de crédito poderoso, pois a bancarização no Brasil é muito pequena em relação a outros países. Como mencionado, o público alvo do *private label* é o público de baixa renda, onde a bancarização é ainda menor, alcançando um volume de 34% em famílias de renda de um salário e 39% em famílias com renda de um a dois salários.

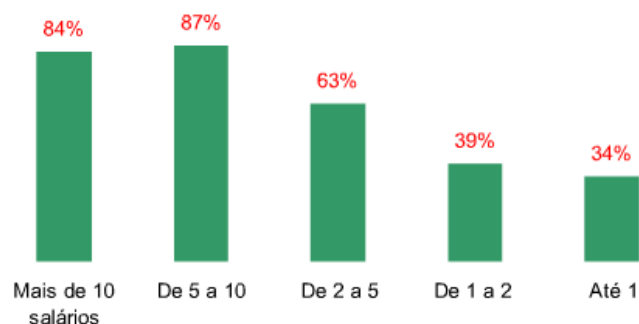


Gráfico 3: Penetração bancária brasileira por renda  
Fonte: FEBRABAN 2010

O crédito popular tem sido a alavanca do consumo interno nos últimos anos. Impulsionado pelo crescimento do PIB, o ritmo de crescimento da base de cartões *private label* deve continuar nos próximos anos. As demais modalidades de cartão podem crescer em ritmo maior, pois com o aumento de renda, os consumidores se tornam elegíveis a obter um cartão híbrido ou um cartão de crédito puro.

É preciso criar uma cultura de educação de crédito na sociedade. A entidade que disponibilizou o crédito deve ser o maior gestor e educador dessa operação, estabelecendo limite e regras para que o consumidor final não reprove na sua experiência com crédito.

Na fase de planejamento de mix de produtos a ser desenvolvido, é essencial a definição de uma estratégia de posicionamento de produto para o público. As diferenças de produtos devem ser esclarecidas, principalmente os maiores custos de anuidade, para não criar confusão na cabeça do cliente.

Estima-se que, de cada dez cartões distribuídos para a baixa renda, apenas dois são efetivamente usados (CARDMEDIA, 2007).



“À renda informal não é permitido negociar com o cartão. A data fixa para o pagamento quase inviabiliza a utilização do cartão. O cartão é inflexível para quem vive de renda informal. Além disso, o limite de crédito é concedido com base no limite individual, não incorpora a renda dos outros membros da família.” (Edison Raposo, diretor de produtos de crédito e coordenador da iniciativa para a baixa renda da MasterCard. Novembro de 2007)

As famílias de baixa renda normalmente vivem do emprego formal e de trabalhos esporádicos, de tal sorte que o cartão precisa incorporar tais variáveis na avaliação da oferta de valor para este público. Uma percentagem alta da população vive de renda informal e sem meios de comprová-la. A GE Money do México é uma das poucas financeiras que conseguem trabalhar com o chamado comprovante alternativo. Alguns varejistas e bancos já tentam fazer o mesmo no Brasil. (CARDMEDIA, 2007)

Em dados do Instituto Ipsos de 2007<sup>2</sup>, 55% das pessoas que estavam pagando financiamentos tomaram o crédito direto em lojas. Na faixa de renda de até mil reais, o percentual era de 62%. Os entrevistados disseram escolher tal caminho para o crédito devido a rapidez na aprovação (41%), prazo de parcelamento (26%) e taxa de juro (22%). A compra de eletrodomésticos é a principal razão para tomar empréstimos, seguido de itens de vestuário.

### **1.11 A Atuação do Varejo**

No Brasil, o varejo tem se consolidado e as recentes fusões e aquisições no setor alimentício aumentou o volume de vendas em poucas redes. Com a consolidação, os varejistas disputam condições de pagamento diferenciadas. O aumento de poder dessas redes pode ser sintetizado no fato de que a centena de hipermercados no país vende mais do que as milhares de mercearias e padarias do país (ALVES, 2007). Além disso, o varejo vem melhorando sua gestão com a tecnologia, diminuindo os custos e interagindo com os clientes de forma diferenciada, adotando novos formatos e promovendo o marketing de relacionamento. O

---

<sup>2</sup> Pesquisa encomendada pela Fecomercio do Rio de Janeiro ao Instituto Ipsos. Os dados foram coletados com mil pessoas em 70 cidades de nove regiões do país, entre 21 e 28 de maio de 2007.

varejo representa 15,5% do PIB do Brasil e é um dos setores que mais empregam. Ainda tem espaço para crescer, visto que em outros países esta porcentagem é maior.

O cartão *private label* tem forte presença nos segmentos que representam alta rotatividade de estoque e margem estreita. Por apresentarem tíquetes menores, não são exigidas aprovações a cada nova compra. No entanto, como a margem do varejista é estreita, a administradora necessita um alto nível de ativação para ser rentável, levando em conta a baixa taxa de administração a ser cobrada.

No Grupo Pão de Açúcar, as compras feitas com os cartões de loja possuem tíquetes médios 50% superiores as compras efetuadas em dinheiro.

O varejo deve se valer de sua competência no relacionamento com o público e ser o provedor do acesso a sonhos e realizações. Com os cartões de loja, o varejo tem a oportunidade de se fazer presente em todos os momentos da vida do cliente, não somente quando este está dentro da loja.

### **1.12 Modelos de Gestão do *Private Label***

Dentre os modelos mencionados anteriormente, i.e., o de administração própria, o de *joint venture*, e o terceirizado, no Brasil normalmente as empresas com maior tempo de experiência na emissão de cartões *private label* optam pelo primeiro e à medida que este diminui, são adotados o segundo e terceiro modelos.

A escolha do modelo operacional depende do objetivo do varejista; este deve levar em consideração se a oferta de produtos financeiros tem como intuito apoiar as vendas ou se ela fará parte do portfólio de produtos. Esses produtos correspondem a CDC (Crédito Direto ao Consumidor), cartões de crédito (*Co-branded* e *Private label*) e empréstimos pessoais. Os atributos valorizados nos cartões *private label* são crédito instantâneo, linha de crédito rotativo e parcelado permanente para compras na rede, promoções exclusivas, atendimento

diferenciado, reconhecimento, recompensa, proximidade, acesso a serviços e demais facilidades.

Os grandes varejistas que administram e providenciam a tecnologia necessária para gerir o negócio de cartões próprios, ou seja, que utilizam o modelo conhecido como *in-house*, possuem total autonomia de decisões. A C&A criou o Banco Ibi, assumindo uma postura de comprometimento com vendas e aumento de resultado dos cartões no negócio da companhia.

Os custos envolvidos neste modelo são elevados. A administração *in-house* requer do lojista investimentos em processamento, promoção e marketing, estrutura de pessoas dedicadas e estar ciente em correr risco de crédito, entre outros custos de uma operação. Desta forma, os varejistas ofertam outros produtos e serviços financeiros a fim de arcar com a estrutura e otimizar custos.

No modelo de *joint venture*, todos os custos, despesas e lucros, ou seja, os resultados são compartilhados, assim como sua gestão. Neste modelo, o lojista pode compartilhar a administração e manter o foco em seu core business, sem altos investimentos. Em termos de concessão de crédito, o varejista também tem influência, enquanto o banco ou a financeira participam com o conhecimento do negócio. Neste modelo, ambos se beneficiam de estreitamento de laços com o cliente, através do conhecendo suas rotinas de compra. No Reino Unido, por exemplo, grandes redes de supermercado criaram parcerias com bancos, ofertando a seus clientes cartões de crédito, empréstimos pessoais, empréstimos imobiliários, financiamento de automóvel, poupança e seguros.

Já o modelo terceirizado tem como característica o baixo comprometimento do varejista, já que se torna difícil a mensuração da representatividade dos *private label* em seu faturamento. No Brasil houve a adoção deste modelo pela rede FNAC. Assim, a rede tem um cartão que leva seu nome, porém não compromete o capital de giro do negócio nem precisa fazer consultas ao SPC ou Serasa. A instituição financeira que concede o crédito e gerencia o

processo, permitindo ao varejista se dedicar ao seu core business e a garantia de pagamento das transações.

Algumas pequenas empresas estão aderindo ao *private labels* com administração de financeiras terceirizadas. O benefício de tal sistema é que a empresa contratante pode especificar suas regras, como condições de pagamento. O cliente não paga anuidade, enquanto o lojista paga taxas de 2,50% a 5% por transação realizada. Este valor é mais baixo que o cobrado por cartões de bandeiras, que fica em torno de 5% não negociáveis, dado que as empresas de pequeno e médio porte não têm poder de barganha.

É necessário alertar que, sob o ponto de vista de lucratividade do portfólio de cartões, um programa *private label*, via de regra, só se viabiliza economicamente quando aplicado em varejos que oferecem por característica grande fluxo de clientes – o que favorece a abertura de contas e o crescimento contínuo da base de cartões – e alto índice de frequência de um mesmo cliente à loja – garantindo ativação do portfólio.

No caso de redes varejistas de menor porte, mas que, no entanto, também desejam operar com um cartão próprio, a indicação, sem dúvida, seria de um modelo completamente terceirizado – usado normalmente quando o lojista deseja atribuir a um banco contratado a gestão do *fundings* e do risco de crédito; ou o modelo *in-house* – adotado normalmente por redes de médio porte que decidem deter consigo a gestão completa do portfólio.

### **1.12.1 Modelos de *Private Label***

Destacam-se os cartões *private label* de uso amplo sem uma bandeira, os cartões *co-branded* e os cartões híbridos. Certos autores consideram *co-branded* e cartões híbridos como uma mesma modalidade.

Os cartões sem bandeira são comuns em varejistas de pequeno porte. Administradoras de cartões firmam convênios com varejistas de todos os tamanhos e o cartão pode ser utilizado em todos os estabelecimentos credenciados.

Os cartões *co-branded* são aqueles que possuem a marca do lojista, da administradora e uma bandeira. Desta forma, os *co-branded* disponibilizam o uso no varejista, nos estabelecimentos credenciados pela bandeira e em saques.

Assim como os *co-branded*, os cartões híbridos possuem a marca do lojista, da administradora e uma bandeira. Diferentemente dos *co-branded*, nesta modalidade o varejista determina o percentual de limite de crédito que será disponibilizado para compras nos estabelecimentos conveniados à bandeira, enquanto em sua própria rede há limite de 100%.

Indubitavelmente os cartões *co-branded* ou híbridos não tornam o consumidor tão leal a um varejista como os tradicionais *private label*. Uma maneira de fidelizar este cliente que migra para cartões de uso amplo é oferecer programas de pontos para serem gastos exclusivamente na rede do varejista.

Ao contrário do que tem se alardeado, não há uma espécie de cartão melhor do que a outra. O futuro está na capacidade do varejo e dos bancos entenderem seus públicos e determinarem para cada perfil qual será o melhor produto, tendo em seu portfólio um mix de produtos que atendam desde o básico até os produtos de maior complexidade. O desafio é ter produtos complementares que possibilitem o cliente crescer socialmente na pirâmide e ter produtos que o atendam e entender que a clientela está em processo de sofisticação do perfil de consumo.

Os varejistas devem aproveitar qualquer oportunidade de se antecipar à concorrência e oferecer o produto financeiro que melhor se adéque ao perfil do cliente, de forma a ocupar um espaço na carteira do cliente. Espaço este que será de outra sorte, certamente ocupado por algum varejista, financeira, ou mesmo banco.

### 1.13 *Private Label*: O Produto

O *private label* é mais um meio para o consumidor obter uma utilidade – seja como serviço financeiro, como uma forma de poupar tempo, ou a praticidade de ter um cartão, que permite a disponibilidade de consumo onde está o cliente. O valor do cartão de loja está na concessão de crédito e conseqüentemente maior poder de compra para o consumidor. Sua satisfação será uma soma das utilidades provenientes do cartão e dos serviços e produtos oferecidos pelo varejista.

Com a evolução da percepção do consumidor com o produto de crédito em suas mãos, este tende a ser trocado por um *co-branded* ou até mesmo um cartão de crédito comum. Com isso, é importante para o varejista trabalhar o cartão de loja como produto de relacionamento. Em ambientes de economia recessiva, é aconselhável focar na gestão de relacionamento com os clientes.

Os custos gerados pelas funcionalidades do cartão de loja têm de ser pagos de alguma forma pelo consumidor. A maneira mais comum de quitar os custos, despesas e possíveis perdas financeiras com inadimplência é na forma de ônus ao cliente. Isto é, juros rotativos, juros de atrasos e de multas, juros parcelados, juros de moras, tarifa de extrato, tarifa por transação, tarifa por cartão adicional, entre outros. A outra forma é de repasse do custo para os clientes por meio de aumento de preços, para não diminuir a sua margem após arcar com os custos com parte de seu lucro de vendas. Muitas vezes os clientes que pagaram em dinheiro subsidiam as funcionalidades do *private label*.

É vital gerir o cartão cuidadosamente, dado que qualquer acréscimo de funcionalidade ocasiona mudanças no balanceamento do resultado. O produto deve ter todas as funcionalidades desejadas pelo cliente, porém de forma muito bem articulada para cobrar da maneira mais sutil possível. Os varejistas têm dificuldade em oferecer vantagem competitiva,

pois as funcionalidades são de fácil cópia e é constantemente necessário a inclusão de mais valor no produto. Contudo, há de ser observado se vantagem é sustentável a longo prazo.

Mesmo que certas funcionalidades do *private label* não ofereçam vantagem competitiva de um varejista a outro, elas a oferecem em relação a outros meios de pagamento. Outro benefício do *private label* para o varejista é a facilidade de processamento. Caso o cartão da loja participe por uma grande fatia do faturamento, a operação ganha escala e fica mais barata que por outras formas de pagamento. O melhor cenário para o varejista, portanto, é que uma vez dentro da loja, o cliente opte pelo *private label* como forma de pagamento.

Em suma, tanto os demais produtos financeiros como as demais formas de pagamento ofertadas ao cliente competem com o *private label*.

A gama de serviços financeiros atrelada ao cartão *private label* incluem desde produtos de empréstimos, CDC, seguros, capitalização, pagamento de contas, cargas de celulares, além de commodities: conta corrente, poupança, investimentos, entre outros.

A funcionalidade saque cria um diferencial e com correto gerenciamento gera importante rentabilidade. A definição do limite é ponto crucial que comanda o desempenho dessa funcionalidade. Com as altas taxas de juros, especialmente para saques, faz com que esse produto seja extremamente arriscado, pois quem se sujeita a pagá-las demonstra que está numa situação delicada. Dessa forma, o limite para saque deve ser um percentual pequeno do limite previamente liberado para compras.

O varejista inicialmente deve ser um correspondente bancário e, dessa forma, oferecer recebimentos de contas de consumo e faturas do cartão *Private label*.

Ações simples como utilizar o produto como principal meio de pagamento, oferecer condições especiais para o pagamento com o cartão e sinalizar o ponto de venda são poderosas para o bom resultado do negócio.

O valor entregue ao cliente envolve o mercado, a operação do negócio, o modelo de remuneração e as funcionalidades do produto. No entanto, como o valor percebido pelo cliente pode divergir do entregue (dissonância cognitiva), a forma de comunicar deve ser bem planejada.

Os cartões de loja oferecem como produto financeiro: crédito pré-aprovado; isenção de anuidade; carência sem juros de até alguns dias (normalmente 40) para pagar a primeira parcela; saques emergenciais através de planos de refinanciamento; pagamento mínimo, em média de 15% a 20% do total da fatura; parcelamento com juros definidos pelo emissor do cartão.

Como produto de relacionamento destacam-se: envio de cartão bloqueado ou emissão do mesmo na hora; compra via internet; cartões para dependentes; primeira compra sem o cartão em mãos; kit de boas vindas; central de atendimento passiva; pontos de utilização (programa de benefícios), em alguns casos de uso restrito na loja e em outros podem ser utilizados na loja e em outros estabelecimentos; descontos especiais. Os produtos acoplados, como seguros – tanto para gerar receita quanto para proteger a carteira – e capitalização são produtos financeiros e de relacionamento.

Por fim, temos que o *private label* canaliza para o varejista o potencial de compra por impulso, resultado do limite concedido ao cliente.

Se o varejista tiver um simples cadastro de clientes, atualizado sistematicamente, este já possui os primórdios de um *private label*. À medida que o cartão, uma linha de crédito e um software de CRM (*client relationship management*, ou gestão de relacionamento com os clientes) são adicionados, o sistema se torna mais complexo e difícil de gerenciar, porém se potencializa como ferramenta.



## 1.14 Gestão da Inadimplência

Todos comerciantes desejam atrair clientes que paguem as contas regularmente e não caiam na inadimplência. No mercado de *private label*, antes de aprovar um cliente para o crédito, o mesmo passa por um filtro. Uma vez aprovado, muitas vezes o cliente necessita desbloquear o cartão. Alguns não chegam a desbloqueá-lo, sendo prejudicial para a operação, que haverá arcado com custos irrecuperáveis de abordagem do cliente, análise de crédito e envio do cartão.

Quando desbloqueado, há aqueles que enfim utilizam o plástico com certa frequência, os que não chegam a utilizá-lo, os que fazem compras e apresentam saldo devedor a pagar e os inativos. Concluimos que apenas os clientes que fazem uso do cartão sustentam o sistema. Esta é a chamada ativação, a menina dos olhos dos varejistas. Atualmente nos Estados Unidos, um mercado já maduro, as taxas de penetração são baixas. Por outro lado, os clientes ativos são compradores entusiasmados.

Como em outros negócios, a rotatividade é outro índice observado de perto. Ela diz respeito a relação entre clientes cancelados espontaneamente e novos clientes. Essa é uma excelente maneira de medir se os cartões estão sendo empurrados para os clientes e enviados sem solicitação do cliente. Essa situação deve ser evitada e controlada a fim de não gerar custos inúteis e clientes insatisfeitos.

Os clientes que não chegam a desbloquear o cartão ou que o fazem mas não o utilizam devem ser estimulados e os inativos e cancelados devem ser compreendidos. Após um período, no entanto, ocorre uma limpeza de base para evitar gastos de processamento e se concentrar somente no que pode gerar faturamento. Cada tipo de cliente deve receber uma espécie diferente de direcionamento de marketing, através de ações sistemáticas e pontuais.

Normalmente, a operação de *private label* observa a base de clientes aptos, a base de ativação, o tíquete médio e a frequência de compras. O aumento de qualquer dos três

parâmetros, sendo eles a base ativada, o tíquete médio e a frequência de compras melhoram o faturamento.

### **1.14.1 Gestão de crédito**

Conceder crédito significa transferir recursos de agentes superavitários, como governo, empresas e pessoas, para deficitários. Essa transferência de recursos financia o desenvolvimento da economia, seja direcionada a negócios, produção de bens ou direcionada ao financiamento do consumo por meio do crédito ao consumidor. A transferência de recursos entre agentes econômicos é um importante meio para estimular a dinâmica de mercado, viabilizando as relações de troca.

Apesar de ter aumentado consideravelmente nos últimos anos, a proporção entre volume de crédito e o Produto Interno Bruto continua baixa (no ano de 2010 é de 49%-estimativa BC). O *private label* é um excelente produto para aproveitar tal oportunidade e oferecer produtos financeiros para a parcela não *bancarizada* da população.

Este negócio se depara com alguns desafios. Entre eles está a mitigação de riscos operacional, de mercado, de liquidez, de crédito e legal. O risco operacional é conhecido pelas fraudes e erros humanos na operação de processos. O risco de mercado decorre de situações do ambiente que não podem ser controladas pela pessoa jurídica, como taxa de juros e concorrentes. Já o risco de liquidez é a falta de disponibilidades ou de capital de giro para honrar os compromissos, decorrente ou não do risco de crédito, quando a empresa fica sem o recebimento de um fluxo de caixa esperado. Por fim, como em toda atividade empresarial, existe o risco de legislações serem alteradas desfavoravelmente. Na prática, o varejista pode optar por assumir o risco de crédito, ou seja, a probabilidade do consumidor não honrar seu compromisso, ou delegá-lo a uma financeira.

A decisão de assumir a função de conceder crédito envolve o negócio do varejista, sua estratégia de mercado e seu posicionamento com relação a risco. No mundo empresarial, quanto maior o risco, maior a expectativa de retorno.

O processo de concessão de crédito se inicia com a análise da elegibilidade, isto é, verificar se o proponente apresenta os requisitos mínimos para possuir o cartão. Em seguida, a proposta é digitada no sistema, que utiliza um método estatístico para correlacionar o comportamento de pagamento com as características cadastrais dos clientes. É então calculada uma pontuação para ordenar o cliente em função de sua probabilidade de se tornar inadimplente (*credit scoring*). De acordo com a nota de corte definida, aprova-se ou não o cliente para o recebimento de crédito e define-se o limite de crédito. O atendimento ao cliente negado deve receber atenção especial, pois este pode não ter meios de possuir um cartão, mas ainda assim ter meios de consumir na loja.

Algumas empresas definem políticas de crédito para que tudo seja feito de acordo com regras previamente estabelecidas. Ou seja, além de comprovantes de renda e consulta a bases externas como SPC e Serasa, o comportamento do consumidor é traçado detalhadamente.

Muitos varejistas simplesmente implementam o programa de cartões *private label* e se esquecem de fazer a gestão da carteira. Nesse caso, eles atribuem a culpa diretamente à instituição financeira pelo baixo resultado do negócio.

Para que isso não ocorra, é fundamental existir um acompanhamento da carteira e da proximidade de relacionamento entre a instituição financeira e o varejista para discussão da evolução do negócio.

Nas operações de *private label*, o limite de crédito fica restrito a utilização no lojista e dessa forma se tem um melhor controle desse cliente. Isso garante que o consumidor não possua tantas dívidas no cartão, como tem sido o caso com cartões de crédito, cuja inadimplência chega a 28,3%, segundo o Banco Central.

A implementação fria do *credit scoring* numa operação de varejo acaba desgastando a relação entre financeira e varejista, visto que a explicação desse motivo de negação é bastante complexo para ser passado ao consumidor final, que nesse momento associa a rejeição ao lojista e procura um concorrente dele.

Diversas informações relevantes sobre o cliente não são capturadas pelo sistema, porém são conhecidas pelo vendedor/credenciado da loja, situação mais comum em localidades fora das grandes capitais. Logo, quando a financeira assume o risco sozinha, essas informações são desperdiçadas. A divisão de resultados é um modelo eficaz para gerenciar a operação e aproveitar expertises.

### **1.15 Vantagens Financeiras aos Proprietários**

O cartão de loja aumenta o volume de vendas na medida em que o tíquete médio ou as transações aumentam. Ações para estimular o comprador, como preço diferenciado após um número específico de aquisição são estratégias desenvolvidas para elevar esses dois parâmetros. Obviamente, quanto maior a quantidade de vendas geradas pelo *private label*, mais recursos tem o varejista para pagar seus fornecedores e renovar seus produtos. Portanto, é vital estimar o tíquete médio, considerando características como sazonalidade, poder aquisitivo do público alvo, tipo de mercadoria à venda e, não menos importante, o limite médio do cartão.

Quando o *private label* é administrado por instituições financeiras, o lojista pode negociar o prazo de recebimento dos financiamentos anterior ao prazo de pagamento ao fornecedor, possibilitando uma aplicação deste dinheiro ou uma antecipação ao fornecedor – o que lhe permite solicitar um desconto.

Em uma operação de *private label*, as receitas provêm de: financiamento, cobrado nas operações com juros e nos saques; tarifas e taxas; float, quanto maior o prazo de pagamento,

mais receita mediante aplicação do valor; receita de retenção pela instituição financeira, i.e., cobra-se uma taxa do varejista a cada contrato realizado.

## 5. INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS E VAREJO: casos de sucesso

À medida que os cartões de loja não satisfazem mais às necessidades dos clientes, os varejistas podem se aliar a bancos e bandeiras, convertendo aqueles que precisam de mais serviços financeiros. Essa estratégia é interessante para ambos, ativando a base de clientes e gerando rentabilidade para todas as partes. As financeiras e bancos oferecem tecnologia e *funding*, enquanto os varejistas lidam com os clientes. Essa união de competências só funciona se ambas as partes se focarem em um plano “ganha-ganha”.

Alguns varejistas abrem suas próprias instituições financeiras e desta forma expandem sua oferta de produtos financeiros e não se sujeitam à Lei da Usura, além de aproveitar a isenção de CPMF e ICMS nas operações específicas de financeiras.

Os bancos são uma boa opção para simplificar a administração e ter acesso a um *funding* mais barato. Quando o cliente atrasa em 120 dias em uma loja, ele tem de renegociar a dívida. Já para um banco, este é um cliente perdido e o entrega para a cobrança. Quando há uma parceria instituída, a flexibilidade para ajustes é maior. Isso sem deixar de lado uma negociação clara na hora de redigir o contrato.

Em 2003, meses antes de vender sua carteira de 59 milhões de contas de cartões nos Estados Unidos para o Citigroup, a Sears ofertou o *co-branded* a uma base inativa de portadores de seu *private label* e em seis meses obteve dois milhões de dólares de volume.

A Leader Magazine, veterana na lista de varejistas inseridas na dimensão financeira, já possuía uma processadora de seus cartões com plataforma de tecnologia e modelos estatísticos de concessão de crédito antes da entrada do Bradesco. Isso facilitou o processo, dado que a integração de tecnologias é um ponto bastante trabalhoso. O processamento foi para a Fidelity e ambos os sistemas (o antigo da Leader e o novo, da Fidelity) são consultados para aumentar a acurácia e a agilidade na concessão de crédito.

A parceria garantiu ganho de escala e demais parcerias com bandeiras e em outras negociações, além de mais acesso a produtos e serviços financeiros. O Bradesco teve acesso a um novo público, sem afinidade com o mundo dos bancos e ao conhecimento de mercado da Leader, que compreende melhor a linguagem de seus clientes populares.

Em 2010, o Bradesco contabilizava 40 milhões de cartões *private label* emitidos e 25 parcerias com o varejo. Dos 40 milhões de *private label*, 15 milhões são bandeirados. Com o intuito de ampliar o financiamento de consumo via plástico, o banco aumentou suas parcerias. A grande aposta da instituição financeira para os próximos anos é a migração do *private label* puro para o híbrido, ou bandeirado.

“Quando o consumidor planeja comprar um eletrodoméstico, não passa antes no banco para buscar crédito. Ele vai diretamente à loja. Lá, vendemos seguros, capitalização e conta corrente, por exemplo. É um importante canal de distribuição dos produtos e serviços do banco.” (Wagner Aguado, Diretor de Cartões Private Label do Bradesco, Jornal do Commercio, novembro de 2010)

Marcar presença neste canal de vendas, portanto, é ótimo negócio para os bancos. O varejo, por sua vez, se beneficia pelo incremento nas vendas e no tíquete médio. As classes populares são as mais carentes de linhas de crédito e as mais dispostas em obtê-las, ou seja, onde o banco consegue atuar com maior penetração e facilidade.

“A sintonia entre a administradora e o lojista precisa ser bem ajustada. Nós, da administradora, precisamos ter a consciência de que estamos de certa forma representando o lojista perante o cliente consumidor. Para isso, precisamos ter um atendimento personalizado e respostas claras e diretas e principalmente ágeis ao cliente. O lojista precisa ter uma participação mais efetiva na operação, encarar definitivamente esse produto como sendo seu, divulgando-o nos pontos de venda, realizando campanhas e promoções.” (Carlos Eduardo Moraes, CARDNEWS, agosto 2003, então Gerente comercial de Private label do HSBC)

Na mesma ocasião, Moraes observou que o *private label* é um grande alavancador e gerador de negócios para o banco, principalmente no relacionamento entre banco e lojista que através do *cross sell* permite oferecer uma série de produtos, estreitando o relacionamento com o lojista.

No caso onde o *private label* é desenvolvido conjuntamente pelo varejista e uma instituição financeira, potencializam-se as expertises de cada um.

As operações de crédito popular têm um imenso potencial para ser explorado e maximizado, desde que os varejistas agreguem tecnologia, serviços e produtos bancários adequados (CARDMEDIA, 2007).

Na contramão, temos o varejista mexicano El Palácio de Hierro, que optou por investir no financiamento de seus clientes sem parcerias com instituições financeiras. Em 2007, ano em que a rede contava com uma carteira de 800 mil clientes e lojas com faturamento anual total de US\$ 400 milhões, Roberto Hass, diretor do El Palacio, comentou que apóiam tal decisão de que o retorno financeiro dos clientes não precisa ser dividido com ninguém. Este conceito faz com que valha arcar com os altos custos de cobrança, telemarketing para a venda dos cartões e de risco. O índice de inadimplência – atrasos até 90 dias – fica em torno de 2%. A solução é ser flexível na negociação de dívidas.

“Trabalhamos produtos interessantes a eles, inclusive ofertando seguros e assistência para suas residências que nos trazem alto grau de fidelidade. Para o funding, recorremos a instituições financeiras, mas somos proprietários de uma carteira de clientes riquíssima, onde o conhecimento de seu histórico de compras e hábitos de consumo nos permite prestar atendimento personalizado.” (Roberto Hass, 2007)

O esforço pode ser ineficaz se a estratégia não for adequada. Estima-se que 80% dos cartões emitidos não são efetivamente usados (CARDNEWS, 2005). Por isso, o planejamento precisa ser feito de modo que os clientes utilizem seus limites e dêem lucros.



## **6. CARACTERÍSTICAS PROMOVIDAS PELOS PARTICIPANTES DO MERCADO**

Todos os exemplos abaixo foram retirados diretamente do sítio na internet de cada um dos participantes.

### **1.16 Validata**

Validata é uma empresa de meios de pagamentos eletrônicos especializada na concessão de crédito por meio de cartões.

Cartões Private label são cartões de crédito com a marca da loja, muito utilizados no segmento de varejo, que proporcionam:

- Aumento do poder de compra do cliente;
- Retenção/fidelização;
- Venda de produtos financeiros;
- Distribuição de capitalização e seguros;
- Eficiente canal de relacionamento.

Os cartões Private label Validata são desenvolvidos para aumentar suas vendas.

Na Validata, toda operação de Private Label (PL) é montada de acordo com o perfil dos clientes da loja com políticas de crédito personalizadas e estruturadas considerando as diferenças demográficas, sócio-econômicas e comportamentais. Cada operação conta com o acompanhamento de um gerente comercial dedicado para auxiliar na operação e na análise dos números mensais, para tomada de decisões estratégicas.

Com um cartão PL, conhecido antigamente como cartão de loja, além de aumentar seu faturamento, você pode conhecer melhor seus clientes através de relatórios disponibilizados em tempo real. Assim sua loja ganha um cartão feito sob medida, com taxas, tarifas e juros competitivos.

### **Propostas Online**

Com a Validata a proposta de novo cartão é analisada na hora e o cliente já pode começar a comprar. Um dos nossos grandes diferenciais é possibilitar a impressão do cartão definitivo na própria loja. Uma importante ferramenta de marketing para sua empresa, o PL aumenta a exposição e fixação de sua marca e possibilita a criação e desenvolvimento de uma série de ações promocionais para alavancar suas vendas.

Principais características do PL da Validata:

- Captura de transações via POS, POS WEB, TEF e Mobile (Celular);
- Crédito rotativo com pagamento mínimo do saldo da fatura;
- Parcelamento de compras;
- Parcelamento da fatura;
- Saques emergenciais;
- Seguros variados a custos competitivos;
- Até 40 dias de prazo para pagamento das faturas;
- Cartões adicionais gratuitos;
- Sem cobrança de anuidade;
- Sem taxa de adesão;
- Sem taxa de inatividade;
- As faturas podem ser pagas na loja (com recomposição imediata do limite), nas lotéricas e em toda a rede bancária;

- As transações com o cartão são autorizadas mediante o uso de senha, com toda segurança.

### **Loja de Serviços**

Um grande diferencial da Validata é criação de uma “Loja de Serviços” dentro de sua loja para oferecer a seus clientes:

- Solicitação de concessão de crédito;
- Revisão de limite;
- Impressão do cartão;
- Solicitação de 2ª Via do cartão;
- Impressão de 2ª Via de fatura;
- Cadastramento de senhas;
- Pagamento de faturas;
- Solicitação de cartão adicional;
- Venda de seguros;
- Venda de assistências 24hs;
- Saque emergencial;
- Solicitação de crédito pessoal;
- Recarga de celular;
- Pagamento de contas de concessionárias públicas.

### **1.17 Redecard**

A Redecard captura e transmite as transações com os cartões de crédito de diversas bandeiras.

*“Diminui os seus custos, fortalece a relação com o consumidor.”*

A Redecard, em parceria com empresas financeiras e de crédito direto ao consumidor, desenvolveu uma solução tecnológica que permite a captura e a transmissão das transações feitas com cartões *Private label*.

Cartões *Private label* são aqueles que levam a marca própria do estabelecimento. São perfeitos para empresas com grande volume de vendas e frequência de compras, como lojas de departamentos, supermercados e magazines.

Outras vantagens são o reforço da relação da sua loja com os clientes, a automatização e a fidelização nas vendas, agilidade nas operações e redução dos custos internos.

Os cartões *Private label* operam na função *Private* dentro da loja e podem também ter a bandeira MasterCard®, permitindo a sua utilização nos demais estabelecimentos credenciados ao Sistema Redecard.

## **1.18 Credsistem**

Empresa especializada na concessão de crédito para clientes das classes emergentes, não bancarizados e autônomos.

*“cartão exclusivo do seu estabelecimento e especial para os seus clientes”*

Cartão *Private label* é o cartão de crédito com a marca do seu estabelecimento, desenvolvido e customizado para atender às necessidades específicas do seu negócio. Com ele o seu cliente pode optar pelo pagamento com carnê ou extrato na rede bancária ou na sua loja. Você emite o cartão na hora, seu cliente já tem crédito aprovado, e você fica protegido da inadimplência.

Com o Cartão *Private label* você pode:

- Ter um instrumento de crédito para os seus clientes, com marca própria e comunicação exclusiva;
- Eliminar os riscos de inadimplência;

- Oferecer condições exclusivas de financiamento e parcelamento sem juros;
- Possibilitar serviços financeiros extras aos clientes, como saques em dinheiro no seu estabelecimento;
- Fidelizar os seus clientes, porque você pode acompanhar o hábito de consumo dos portadores do cartão e saber quem compra e quem deixa de comprar na sua rede;
- Fazer promoções diferenciadas para a carteira de clientes do seu cartão;
- Contar com uma empresa altamente especializada que cuida da concessão de crédito e de ações de rentabilização da sua carteira de clientes;
- Aumentar seu tíquete médio vendendo mais para os mesmos clientes;
- Aumentar a frequência de compras, oferecendo melhores condições para os seus clientes retornarem mais vezes à sua loja;
- Receber prestações ou extratos na sua loja e, com o retorno dos seus clientes, incentivar as compras por impulso;
- Oferecer limites de crédito exclusivos para os seus clientes usarem somente na sua loja;
- Facilitar o pagamento: todo dia é “data boa” para comprar na sua loja, e o cliente tem, no mínimo, 30 dias para pagar;
- Reforçar a marca da sua loja na carteira do seu cliente.

### **1.19 Losango**

A Losango é uma promotora de vendas que há quase 40 anos trabalha em parceria com o comércio varejista.

Os cartões *Private label* são cartões de compra e saque. Uma parceria da Losango com grandes Lojistas dos mais diferentes segmentos, podendo ter a bandeira Losango ou a bandeira Visa.

Confira as vantagens dos Cartões *Private label*:

- Até 40 dias para pagar, sem juros;
- Parcelamento de compras e saques;
- Cartão sem anuidade;
- Pagamento em toda a rede bancária até 15 dias após o vencimento<sup>4</sup> datas de vencimento para escolher;
- 4 cartões adicionais grátis;
- Seguro Perda e Roubo com assistência a acidentes pessoais;
- Saques em dinheiro nos caixas eletrônicos do Banco 24Horas e Rede Interligada.
- A Losango, maior promotora de vendas do Brasil, se uniu aos maiores lojistas do país para lançar o Cartão Híbrido, um cartão de crédito com a bandeira Visa em parceria da Losango com grandes estabelecimentos comerciais, em diversos segmentos.
- Cartão Losango Visa é o cartão de crédito da Losango. Aceito em uma rede com mais de 900 mil estabelecimentos em todo o Brasil.

## **1.20 Cielo**

A Cielo é a maior rede de pagamentos eletrônicos do Brasil.

### ***Private label Híbrido***

Os cartões de crédito denominados *Private label* Híbrido são emitidos por grandes varejistas com o objetivo de fidelizar seus clientes, tendo como vantagem a associação da Bandeira Visa, que permite ao Portador fazer uso deste cartão em toda a rede credenciada à Companhia. Lançado em novembro de 2005, os principais parceiros de Emissores de cartões *Private label* Híbrido com a Bandeira Visa são: Boticário, BR Postos, Casas Bahia, Carrefour, Centauro, Dicico, Leader, Livraria Saraiva, Lojas Colombo, Lojas Maia e Porto Seguro.

Atualmente, diversos bancos emitem os cartões *Private label* Híbrido com a Bandeira Visa, tais como Banco do Brasil, Bradesco, HSBC/Losango, Panamericano, Safra e Itaú-Unibanco/Fininvest. Esse produto possibilitou à Companhia ampliar o universo de Emissores, com a adição da rede varejista na emissão de cartões, atingindo, em especial, o segmento de menor renda, até então pouco explorado pelos Emissores no Brasil.

Nas Transações dos cartões *Private label* Híbrido realizadas dentro dos Estabelecimentos Comerciais, denominadas transações on-us, a receita da Companhia decorre de uma tarifa por transação cobrada do Emissor. A quantidade de transações com cartões *Private label* Híbrido realizadas dentro dos Estabelecimentos Comerciais foi de 58 milhões em 2009, o que representou uma queda de 23% em relação ao ano anterior.

As Transações realizadas fora do Estabelecimento Emissor, denominadas off-us, têm o tratamento normal de uma Transação de crédito, consistindo em uma parcela dos volumes totais descritos no item “Cartões de Crédito” desta seção. O Volume Financeiro de Transações realizadas com cartões *Private label* Híbrido na rede credenciada à Companhia foi de R\$7,6 bilhões em 2009, o que representou um crescimento de 88% em relação a 2008. No período de dois meses encerrado em 28 de fevereiro de 2010, a quantidade de Transações realizadas com cartões *Private label* Híbrido na rede credenciada à Companhia foi de 18,5 milhões, o que representou um crescimento de 40% em relação ao mesmo período de 2009.

## 7. CONCLUSÃO

Os cartões *private label* ainda têm bastante espaço para crescer no Brasil. Um mercado que possui em operação 211 milhões de cartões em um total de 99 milhões de transações que movimenta cerca de R\$ 5 milhões ainda tem muito espaço para se desenvolver. Isto é, a base de cartões é enorme, contudo precisa ser gerida com maior afinco a fim de movimentar quantias mais significativas de dinheiro.

Isso não significa que o mercado atual não seja bom o suficiente, mas que tem a capacidade de atrair um maior número de transações e interesse por parte de seus clientes. O desafio dos participantes deste mercado é de ter uma base ativa de clientes. Hoje um número altíssimo de consumidores têm mais de um cartão *private label*, no entanto, como mostra a estimativa publicada pela CardMedia, estima-se que 80% dos cartões emitidos não são usados efetivamente.

A parceria entre bancos e varejo formando o cartão híbrido é uma excelente oportunidade de se reunir talentos. O banco emissor exerce suas competências de gestão de crédito, risco, emissão, processamento de transações, ciclo de vida de cartões, prover serviços financeiros e o varejo exerce as suas, como distribuição, vendas pessoais, linguagem junto ao cliente, promoções, atendimento.

Na Ricardo Eletro, rede varejista carioca, a maior receita do negócio são os serviços financeiros, que inclusive permitem alavancar o crescimento da rede.

Os varejistas que temem perder espaço quando se aliam a bancos devem ter em mente que a adoção de alguns recursos específicos na concepção do produto são grandes aliados. Um desses recursos pode ser a criação de uma linha de crédito apartada do limite total, exclusiva para uso dentro da rede de lojas do varejista. Outro benefício de uma aliança para os lojistas é o de poder monitorar o comportamento de uso do cartão em outros estabelecimentos



– inclusive na concorrência – e com isso obter informações valiosas que ajudarão na estratégia do varejo.

Oferecer linha de crédito pessoal é especialmente importante para uma operação de *private label* pelo fato de que isso é uma relevante fonte de receita para a rentabilidade do portfólio, além de ajudar na portabilidade e ativação do produto junto ao cliente. Para aumentar ainda mais a ativação, alguns especialistas sugerem adotar uma boa estratégia de limite do cartão, uma vez que o consumidor prefere utilizar o cartão que o prestigia mais.

Já em termos de retenção de clientes, muitos reclamam das abordagens inapropriadas em lojas, sendo este um tema recorrente em serviços de atendimento ao consumidor e um dos principais motivos de cancelamento de cartões e do alto número de base inapta de clientes. Uma das soluções para este problema é de contratar vendedores que gerenciem as contas de seus clientes, sendo responsáveis pela rotatividade, ativação e cancelamento.

Fidelidade só se conquista numa relação de confiança, respeito, reciprocidade.

Os varejistas e as instituições financeiras que trabalham com eles devem garantir o melhor serviço para seu cliente, obviamente sem deixar de lado a lucratividade.

Segundo Xavier Fritsch (CardMedia, 2008), especialista em vendas no varejo, o desempenho do cartão de loja está apoiado em três pilares. O primeiro é o modelo de concessão de crédito, que pressupõe que o banco sabe conceder crédito e o varejista tem a informação do comportamento do consumidor. Trata-se de “somar o credit score do banco com o behaviour score do lojista”<sup>3</sup>.

O modelo de processamento é a segunda etapa. Este pilar envolve os processos de atendimento e o *back office*, para as ineficiências e perdas. A terceira etapa diz respeito a gestão de portfólio. O produto precisa ter características que façam sentido para o seu público.

---

<sup>3</sup> Raposo, da MasterCard

A principal atração do cartão híbrido é a atração, captura, retenção e maximização dos clientes bons. Todo seu planejamento deve centrar-se nesses objetivos. Ele deve ser utilizado como um forte aliado das ações de marketing e vendas.

Fritsch ressalta que os cartões híbridos que **não dão certo** resultam de:

- A crença de que há um modelo pronto e completo de parceria, quando as lojas e seus cartões devem ser adaptáveis, ágeis e assertivos.
- Modelos desenhados exclusivamente por bancos, que deixam de contemplar aspectos importantes do varejo e sua relação de vendas com os clientes.
- Falta de diálogo aberto e objetivo entre lojista e banco
- Rigidez das normas de crédito e cobrança dos bancos, que diverge da realidade de crédito praticada pelos crediários tradicionais, com as quais os clientes já estão acostumados. Resultado: pouca venda, muita reclamação.
- Os bancos apostam na competência de vendas das lojas para o incremento da base de cartões, o que geralmente não acontece na prática, porque em muitos casos o varejo lojista ainda não aprendeu a usar todo o potencial dos cartões para vender. Os lojistas, por sua vez, apostam que os cartões e os bancos façam a venda acontecer por si só.
- Nos ambientes das lojas os cartões híbridos ainda são vistos como de um banco parceiro e acabam não sendo valorizados dentro das lojas. Sem a percepção de valor por parte dos clientes, o cartão deixa de potencializar sua função de alavancar vendas.
- Após as campanhas de lançamento, as áreas de mídia e marketing das lojas vão se esquecendo do cartão aos poucos, deixando de usá-lo em suas ações de vendas e promoções.

Essas são lições que devem ser observadas na concepção de cartões *private label co-branded*, ou cartões híbridos.

Os cartões private label podem ser desenvolvidos por qualquer tipo de varejista, de qualquer ramo e de qualquer tamanho. A diferença entre eles está no grau de autonomia e na gestão que o varejista tem do produto. Isso deve ser bem observado para que os cartões não sejam mal aproveitados e não gerem custos indevidos ao seu emissor.

## 8. BIBLIOGRAFIA

### Livros

ALVES, André Alexandre, MENEZES, Octaviano M. de S., **Cartão de Crédito Private Label – A Arma de Crédito na Mão do Varejo**. São Paulo, Novatec Editora, 2007.

CAVICHINI, Alexis. **A História dos Bancos no Brasil**. Rio de Janeiro, Cop Editora, 2007.

CRIBB, Joe, **Dinheiro**. Coleção Aventura Visual. São Paulo, Editora Globo, 1990.

CUENI, Claude, **A Grande Jogada**. São Paulo, Editora Record, 2009.

EVANS, David S., SCHMALENSEE, Richard, **Paying with Plastic – The Digital Revolution in Buying and Borrowing**. MIT Press, Cambridge, Massachusetts, Second Edition, 2005.

FERGUNSON, Niall. **A Ascensão do Dinheiro – A História Financeira do Mundo**. São Paulo, Editora Planeta do Brasil, 2009.

MANDELL, Lewis. **The Credit Card Industry – A History**. Twayne Publishers, Boston, Massachusetts, 1990.

### Revistas

CardNews Magazine. Ano V. Número 55. Setembro de 2000.

CardNews Magazine. Ano X. Número 110. Abril de 2005.

CardNews Magazine. Ano VIII. Número 91. Setembro de 2003.

CardMedia. Edição número 11. 2007.

CardMedia. Edição número 09. 2007.

CardMedia. Edição número 12. 2007.

CardNews Magazine. Ano V. Número 48. Fevereiro de 2000.

CardNews Magazine. Ano VIII. Número 90. Agosto de 2003.

CardMedia. Edição 15. 2008.

CardMedia. Número 08. Janeiro/Fevereiro 2007.

CardNews Magazine. Ano XIV. Número 167. Janeiro 2010.

**Jornais, notícias e internet:**

- Associação Brasileira de Cartões de Crédito e Serviço (ABECS) – [www.abecs.org.br](http://www.abecs.org.br)
- Banco Central - <http://www.bcb.gov.br>
- CardMonitor – [www.cardmonitor.com.br](http://www.cardmonitor.com.br)
- Cielo - [www.cielo.com.br](http://www.cielo.com.br)
- CSU CredSystem – [www.credsystem.com.br/produto/cartao-private-label](http://www.credsystem.com.br/produto/cartao-private-label)
- Empreendedor - <http://www.empreendedor.com.br/content/o-futuro-do-cart%C3%A3o-de-loja>
- Exame – <http://portalexame.abril.com.br/negocios/noticias/cielo-se-preparou-melhor-fim-exclusividade-dizem-especialistas-574931.html>
- Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN) – [www.febraban.org.br](http://www.febraban.org.br)
- Folha Online – <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/782360-cartoes-de-credito-premium-dobram-em-seis-anos-no-brasil.shtml>
- Hipercard - [http://www.hipercard.com.br/pf/a\\_hipercard/nossa\\_historia.asp](http://www.hipercard.com.br/pf/a_hipercard/nossa_historia.asp)
- Jornal do Commercio, 2 e 3 de novembro de 2010. Anna Beatriz Thieme
- Lojas Renner - [www.lojasrenner.com.br](http://www.lojasrenner.com.br)
- Losango - [www.losango.com.br](http://www.losango.com.br)
- Partner Report – <http://www.partnerreport.com.br>
- Redecard - [www.redecard.com.br](http://www.redecard.com.br)
- Validata - [www.validata.com.br](http://www.validata.com.br)