

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ECONOMIA**

RODRIGO ESCOBAR NUNES

**GESTÃO DO CICLO DE CRÉDITO DOS CARTÕES *PRIVATE LABEL* E OS
NATIVOS DIGITAIS**

PORTO ALEGRE

2018

RODRIGO ESCOBAR NUNES

**GESTÃO DO CICLO DE CRÉDITO DOS CARTÕES *PRIVATE LABEL* E OS
NATIVOS DIGITAIS**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Economia da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Economia, modalidade profissional, área de concentração: Economia.

Orientador: Prof. Dr. Stefano Florissi

PORTO ALEGRE

2018

CIP - Catalogação na Publicação

Nunes, Rodrigo Escobar

Gestão do ciclo de crédito dos cartões *private label* e os nativos digitais / Rodrigo Escobar Nunes.

-- 2018.

73 f.

Orientador: Prof Dr. Stefano Florissi.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Ciências Econômicas, Programa de Pós-Graduação em Economia, Porto Alegre, BR-RS, 2018.

1. Varejo. 2. Cartões *Private label*. 3. Nativos Digitais. 4. Varejo de Moda. I. Florissi, Prof Dr. Stefano, orient. II. Título.

RODRIGO ESCOBAR NUNES

**GESTÃO DO CICLO DE CRÉDITO DOS CARTÕES *PRIVATE LABEL* E OS
NATIVOS DIGITAIS**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Economia da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Economia, modalidade profissional, área de concentração: Economia.

Aprovada em: Porto Alegre, 05 de julho de 2018.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Stefano Florissi – Orientador

Prof. Dr. Fabian Scholze Domingues

Prof. Dr. Guilherme Ribeiro de Macêdo

Prof. Dr. Nali de Jesus de Souza

Esse trabalho é dedicado ao meu irmão Robson, por todo o apoio e ajuda que sempre me ofereceu.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, principalmente pela vida, e por tudo que já me proporcionou, por todas as pessoas e situações que colocou no meu caminho e que ainda colocará. Pela minha família, pelo meu pai que sempre me serviu de exemplo, pela minha mãe que me mostra todos os dias o que é determinação e iniciativa, pelo meu irmão que sempre me mostra como qualquer coisa pode ser feita e pela minha esposa que está sempre comigo em todos os momentos.

Agradeço pelo meu trabalho, nosso negócio e nossos amigos. Pela minha saúde e dos meus próximos.

Sou grato pela UFRGS pelo ensino de qualidade e pela dedicação de todos os professores.

RESUMO

O varejo no Brasil adota a decadas prática de fomentar suas vendas por meio de crédito aos clientes, fazendo com que os cartões de loja, ou *private labels*, tivessem um importante papel ao facilitar as compras, gerar fidelidades dos consumidores, reduzir as despesas com cartões de terceiros e ser a porta de entrada para outros produtos financeiros. Com a grande oferta de produtos financeiros com a entrada das Fintechs no mercado e com a maior bancarização da população, os cartões de loja perderam atratividade e a identificação dos clientes. Por meio da análise de pesquisas o trabalho busca entender o perfil do novo público consumidor de crédito, os Nativos Digitais - tendo em vista que no ano de 2018 as pessoas nascidas nos anos 2000 passarão a ter maioria e demandarão crédito e produtos financeiros -, suas preferências e formas de consumo, estabelecendo uma avaliação sobre a atratividade que os cartões *private label* e as ações que podem ser realizadas para aproximar esses produtos da nova geração de consumidores.

Palavras-chave: Varejo. Cartões *private label*. Nativos digitais.

ABSTRACT

The retail market in Brazil has adopted the decades of practice of boosting its sales through customer credit, making private labels cards, play an important role in facilitating purchases, generating customer loyalty, reducing card spending be the gateway to other financial products. With the large offer of financial products with the entry of Fintechs in the financial market and with the greater bankarization of the population, the store cards lost attractiveness and the identification of the clients. Through the analysis of researches the work seeks to understand the profile of the new consumer credit consumer, the Digital Natives - considering that in the year 2018 people born in the 2000s will become adults and will demand credit and financial products - their preferences and forms of consumption, establishing an assessment of the attractiveness of private label cards and the actions that can be taken to bring these products closer to the new generation of consumers.

Keywords: Retail. Private label cards. Digital natives.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Ciclo de crédito	23
Figura 2 - Funcionamento de um cartão <i>private label</i>	34
Gráfico 1 - Participação do <i>private label</i> nas vendas do varejo	41
Gráfico 2 - Taxa de desocupação	53
Quadro 1 - Benefícios na relação entre Varejistas e Instituições Financeiras	31
Quadro 2 - Principais benefícios dos cartões <i>private label</i>	40
Quadro 3 - Questionário: quais palavras definem sua geração?	54
Quadro 4 - Questionário: qual seu maior sonho?	54
Quadro 5 - Estudo Box 1824	63
Quadro 6 - Estudo Millennial Survey	64
Quadro 7 - Estudo Methodus	64
Quadro 8 - Estudo iQuantifi	65
Quadro 9 - Estudo Think with Google	66
Quadro 10 - Análise de dados de pesquisa	67
Quadro 11 - Ações sugeridas	69

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Níveis de provisionamento de acordo com a classe de risco	18
Tabela 2 - Classes de risco por dias de atraso	19
Tabela 3 - Taxa de Juros para Pessoa Física: Dezembro de 2017	30
Tabela 4 - Evolução da população total e da população jovem. Brasil, 1991-2010.....	52

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	OBJETIVOS.....	13
1.1.1	Objetivos gerais	13
1.1.2	Objetivos específicos.....	13
2	REVISÃO DA LITERATURA	14
2.1	CRÉDITO.....	14
2.1.1	Análise de crédito	15
2.1.2	Risco de crédito.....	18
2.1.3	Gestão do risco de crédito.....	20
2.2	CICLO DO CRÉDITO	22
2.2.1	Iniciação ao crédito	25
2.2.2	Manutenção do crédito	25
2.2.3	Recuperação de crédito.....	26
2.2.4	Management Information System (MIS) – Gestão da Informação	28
2.3	VAREJO E OS PRODUTOS FINANCEIROS.....	28
2.3.1	Cartão <i>private label</i>	31
2.3.2	Cartão de crédito bandeirado ou <i>co-branded</i>	31
2.3.3	Empréstimo pessoal.....	32
2.3.4	Seguros	32
2.3.5	Cartões <i>private label</i>	32
2.3.6	Cartões <i>private label</i> no varejo de moda no Brasil	38
2.3.7	Lojas Renner	38
2.3.8	Riachuelo.....	39
2.3.9	Marisa Lojas S/A	40
2.4	FINTECHS	44
2.5	EDUCAÇÃO FINANCEIRA COMO ESTRATÉGIA.....	47
2.6	GERAÇÃO DOS NATIVOS DIGITAIS	48
2.6.1	Quanto são e onde estão os nativos digitais	49
2.6.2	Trabalho e renda	50
2.6.3	Hábitos de consumo.....	53
2.7	ACESSO AO CRÉDITO.....	57
2.7.1	Crédito da família.....	58

2.7.2	Crédito próprio.....	58
2.8	GESTÃO PESSOAL DO RISCO DE CRÉDITO.....	59
2.9	MANUTENÇÃO DE IDONEIDADE MERCANTIL COMO ATIVO PESSOAL ..	60
2.9.1	Manutenção preventiva	60
2.9.2	Manutenção preditiva	61
2.9.3	Manutenção corretiva	61
3	METODOLOGIA	62
3.1	PESQUISA EM FONTES DE DADOS SECUNDÁRIOS.....	62
4	ANÁLISE DE DADOS.....	63
5	CONCLUSÃO	68
	REFERÊNCIAS	71

1 INTRODUÇÃO

Alguns acontecimentos fazem com que pensemos de forma mais atenta aos fatos, aos detalhes e ao significado disso no contexto. Nos fazem pensar em como o tempo passa rápido e no impacto no mercado e no nosso trabalho. Geralmente temos essa sensação ao completarmos determinada idade, trinta anos, por exemplo. Fazendo com que pensemos como vivemos até então, o que já conquistamos e o que representa passar por essa marca? Talvez seja o fascínio dos números inteiros, o que faz com que nosso aniversário de trinta anos seja muito mais representativo do que o de vinte e nove ou o de trinta e um. Esse fascínio vem atrelado a nossa relação, seres humanos, com o tempo, que nos dá a experiência do ciclo e que de certo em certo período tudo muda, ou pelo menos, deveria mudar.

O ano de 2018 é representativo para o mercado de crédito, não pela tímida retomada da economia brasileira depois de dois anos de recessão, na maior crise brasileira desde 1930 segundo o IPEA, mas porque nesse ano os nascidos depois do ano de 2000 completarão 18 anos, atingindo a maioridade segundo as leis brasileiras e estarão aptos legalmente para uma série de situações e dividirão espaço com as gerações anteriores no trânsito, na sociedade e no mercado de trabalho. Os nascidos depois de 2000 não possuem características diferentes das pessoas que nasceram em 1999, praticamente não é possível distingui-los, mas o fato marcante do número redondo do segundo milênio faz com que percebamos que algo está mudando, ou que já mudou. Essa geração nasceu na era da internet – banda larga, por sinal, e não da arcaica internet discada na qual o som emitido até que a conexão fosse completada não faça o menor sentido para eles – das redes sociais, smartphones, aplicativos e buscadores, em um período que não estar online o tempo todo não faz sentido. Tal geração foi denominada como Nativos Digitais, o que faz com que o termo “nativos” diferencie-os dos nascidos a mais tempo, enfatizando que eles nasceram conectados e os demais tem como necessidade adaptar-se. As gerações anteriores, agora com trinta, quarenta, cinquenta, sessenta anos ou mais, tiveram que se adaptar a nova realidade. As gerações que viram a forma de ouvir e de se relacionar com a música mudar várias vezes, depois de a fita cassete substituir o long play (LP), o compact disc (CD) substituir a fita cassete, o MP3 substituir o CD e agora o streaming do Spotify simplificar tudo e simplesmente inutilizar pilhas de CDs gravados. Atualmente é muito comum ver uma criança manusear um smartphone com uma habilidade incrível, sugerindo que tivera um treinamento intensivo ainda antes de nascer, e essa visão sintetiza quem são os nativos digitais.

Segundo a política de crédito da maior parte das instituições financeiras os menores de dezoito anos não podem tomar crédito, possivelmente pelo motivo de que a inclusão do nome de devedores em bureaus de proteção ao crédito somente é permitida depois da maioridade, mas também pelo motivo de geralmente não serem economicamente ativos nessa faixa etária. Portanto nesse ano os nativos digitais ingressarão no mercado de crédito, solicitando empréstimos, cartões de crédito ou cartões de loja. O que era limitado à condição de dependente agora poderá ser realizado na condição de titular, estabelecendo uma relação direta com as instituições financeiras. Para as instituições financeiras, como os bancos, a iniciação ao crédito se dará da mesma forma com que ocorreu com as gerações anteriores, com restrição ao crédito, liberação de limites baixos e de produtos com menor risco, o que faz com que os produtos financeiros das redes varejistas possam ser uma porta de entrada ao crédito aos nativos digitais, tendo em vista que o crédito é menos restritivo e o cartão da loja possa ser um mecanismo muito útil para conhecer o comportamento desses novos tomadores e com o tempo novos produtos serem oferecidos, ao passo que para esse novo público a obtenção de uma linha de crédito direcionada para compras dentro da rede varejista pode significar os primeiros passos em sua relação com o crédito.

Do ponto de vista das redes varejistas a mitigação do risco de crédito é atendida ao oferecer um produto de menor risco, como o *private label*, e avaliar o novo público por algum período, até que se conheça mais sobre o potencial do cliente. Depois de um período de avaliação a varejista poderá oferecer outros produtos como o cartão de crédito e o empréstimo pessoal, pois geralmente esses produtos não estão disponíveis para não clientes e o estágio no *private label* é mandatório. Porém para esse novo público essa oferta pode ser pouco atrativa e muito limitada, não atendendo suas expectativas e necessidades. Essa geração possui características diferentes das demais gerações, se acostumou a ter acesso facilitado a informações e não possui a mesma resignação. Outro ponto é que a oferta de produtos e serviços financeiros é muito mais abundante atualmente e principalmente as fintechs conseguem ter uma proposta e comunicação mais alinhada, pois como esse público, também são nativas digitais.

As redes varejistas enfrentam dificuldades em ajustar seu principal produto, o cartão próprio, a uma nova realidade e fazer com que a queda na participação nas vendas dos últimos anos seja revertida, ou até mesmo que seu modelo de negócio seja repensado, para que seus cartões não sejam peças de saudosismo como o LP e o CD.

1.1 OBJETIVOS

Nesta parte do trabalho especificam-se os objetivos gerais e específicos do estudo.

1.1.1 Objetivos gerais

Identificar se o modelo de negócio praticado pelas redes varejistas e seus produtos e serviços financeiros, sobretudo o cartão *private label*, estão alinhados com os interesses e necessidades dos nativos digitais.

1.1.2 Objetivos específicos

- a) Identificar por meio de pesquisa o perfil de consumo e preferências do público formado pelos nativos digitais;
- b) avaliar se as características e benefícios do produto cartão *private label* podem gerar atratividade do público dos nativos digitais;
- c) desenvolver plano de sugestões com ações em todo o ciclo de crédito que podem aumentar a atratividade dos produtos e serviços financeiros das redes de varejo e desenvolver uma estratégia para atender e se aproximar dos nativos digitais.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo são estabelecidos os marcos teóricos do estudo, criando principalmente um conhecimento geral sobre os temas relacionados ao ciclo de crédito das redes varejistas na gestão de produtos e serviços financeiros e na geração dos nativos digitais.

2.1 CRÉDITO

Essencialmente o termo crédito pode ser utilizado de diversas formas e com diversos significados, como para expressar confiança, segurança de que algo é verdadeiro, importância, fé ou até mesmo o direito de receber algo. No sentido restrito e específico deste trabalho, para as instituições financeiras o crédito consiste na entrega de um valor no presente na contrapartida de uma promessa de pagamento de maior valor no futuro, já com a contabilização de juros pela intermediação financeira. Em uma empresa de varejo, por exemplo, uma venda a crédito é caracterizada pela entrega de uma mercadoria em específico, mediante a promessa de pagamento futuro proferida pelo comprador, sendo que previamente são estabelecidas condições de pagamento como valor das parcelas e data limite para pagamento. Sendo assim, o valor cobrado de juros do tomador, que fará com que o valor prometido seja maior do que o valor tomado serve para remunerar a antecipação da data da compra, bem como o risco de não pagamento de parte dos tomadores conforme acordado.

Os bancos fornecem crédito a pessoas físicas e jurídicas (agentes econômicos) que acreditam que vão honrar seus compromissos nos prazos estipulados. Para acreditar nos demandadores de crédito são necessárias basicamente duas coisas: tempo e informação. Só se confia em pessoas que conhecem. A convivência, ao longo do tempo, dá informações que permitirão firmar conceito sobre a conduta. Assim, o banco somente emprestará dinheiro a clientes que conhece a algum tempo, de sorte que experiências positivas forneçam dele informações suficientes para acreditar (confiar) ser ele merecedor de crédito. (PIROLO, 2003, p. 19).

No comércio o crédito tem um papel importante, pois assume caráter de facilitador na compra, sendo muito comum a prática da oferta de crédito e condições especiais de pagamento como diferencial na venda de produtos e serviços. As empresas usam do argumento de aumento no prazo de pagamento da entrada, parcelamento prolongado ou redução de preços para pagamento com cartões próprios para atrair mais clientes e criar um diferencial em relação aos concorrentes. Costuma-se dizer que o Crédito tem um papel social e econômico muito importante, pois atua no fator tempo, fazendo com que os agentes

econômicos possam fazer antes o que demorariam muito tempo para realizar. A compra de bens de consumo, construção civil, serviços, matérias primas, máquinas ou a ampliação de negócios, com a certeza de que terão benefícios com esta antecipação, conforme mencionado no trabalho Gestão de Risco, Lamb e Kloeckner, no curso de Especialização Gestão em Negócios Financeiros da UFRGS.

O crédito permite a antecipação do uso de bens e serviços aos consumidores, melhorando suas vidas. De outra forma, os consumidores – famílias, indivíduos ou empresas – teriam que esperar mais tempo, talvez anos de poupança, dependendo do valor do bem desejado, para desfrutar dos benefícios que o bem pode retornar. A facilidade de adiantar o consumo de bens e serviços gera riqueza e prosperidade na economia, comércio, indústria, agricultura e indivíduos. (LAMB; KLOECKNER, 2006, p. 60).

2.1.1 Análise de crédito

Como já mencionado o crédito pode atuar como alavancador dos negócios de uma empresa, viabilizando mais vendas e atraindo mais clientes, porém só se mostrará como resultado positivo e aliado do negócio se os valores concedidos para os clientes forem efetivamente recebidos conforme promessa de pagamento, caso contrário, a empresa reconhecerá uma perda financeira ao ter entregado o bem de forma antecipada. Para evitar o não pagamento de crédito se faz necessário que as empresas consigam selecionar da melhor forma possível os interessados em tomar crédito, escolhendo aqueles com maior probabilidade de honrar as promessas de pagamento e evitar aqueles com maior probabilidade de inadimplência. De acordo com Santos (2009) o objetivo do processo de análise de crédito é o de averiguar se o cliente possui idoneidade e capacidade financeira para amortizar a dívida. Sendo assim, a análise de crédito tem uma importante função no processo de gestão de risco de crédito, que será detalhada na próxima seção.

A seleção dos clientes é feita pela análise de crédito, que consiste na ponderação do conjunto de informações disponíveis do proponente, empregando critérios objetivos e subjetivos para a definição sobre a concessão ou não do crédito, bem como o tamanho ou limite, da exposição do crédito. Em outras palavras a empresa definindo como positiva a análise de crédito, também define o total de valor que o tomador terá direito, por consequência da estipulação da capacidade de pagamento do tomador.

Com a necessidade de cada vez ter mais agilidade no processo de concessão de crédito, devido à urgência dos tomadores e principalmente pela grande oferta de crédito no mercado, as instituições financeiras possuem processos e ferramentas de avaliação de

propostas de crédito que podem emitir um parecer sobre a capacidade de pagamento e probabilidade de inadimplência em poucos segundos, permitindo com que mesmo que sem o histórico do proponente na instituição financeira possa deliberar de forma assertiva sobre a concessão de crédito. Tais ferramentas e sistemas funcionam com base em modelagem estatística, que combina diversas variáveis pré-definidas e tem como resultado uma pontuação conhecida como *credit score*, sendo que quanto mais alta a pontuação do avaliado, menor é probabilidade dele vir a inadimplir o crédito concedido.

De acordo com as políticas de crédito de cada instituição e do apetite ao risco das mesmas, são estabelecidas linhas de corte no *credit score*, fazendo com que resultados acima da linha de corte tenham o crédito concedido e os resultados abaixo da linha de corte tenham o pedido de crédito negado. Tal situação reflete o momento de crédito de cada proponente, podendo ser alterado com o tempo, ou seja, um cliente com *credit score* baixo pode melhorar sua posição a medida do tempo e de acordo com seu comportamento. O comportamento do cliente esta relacionado com a forma como ele consome e se relaciona com produtos de crédito, ou seja, com que frequência ele solicita crédito no mercado, como é o histórico de pagamento, se ficou mais de 60 dias em atraso e quantas vezes isso ocorreu, se possui restritivos externos ou possui o nome incluído em bureaus de proteção ao crédito, quantos produtos de crédito ativos ele possui no momento, tempo de relacionamento com instituições financeiras. Sendo assim, uma pessoa que possui bom comportamento relacionado ao crédito possuirá uma boa pontuação de score e uma pessoa com comportamento ruim terá uma baixa pontuação, ao mesmo tempo em que, uma pessoa que possui o hábito de consumir realizando o pagamento à vista com moeda corrente, possui menos informações de comportamento de crédito disponíveis para análise.

2.1.1.1 Técnica subjetiva

A técnica subjetiva, também conhecida como julgamental, é pautada nas informações disponíveis, tanto internas como externas, e na avaliação pessoal do avaliador. A política de crédito das instituições é o balizador para a definição de premissas para a avaliação. Ainda o autor Santos traz o seguinte conceito:

A análise subjetiva, ou caso a caso, é baseada na experiência adquirida dos analistas de crédito, no conhecimento técnico, no bom-senso e na disponibilidade de informações que possibilitem diagnosticar se o cliente possui idoneidade e capacidade para gerar receita para honrar o pagamento das parcelas do financiamento. (SANTOS, 2009).

Acredita-se que um dos insumos básicos à decisão final de crédito é o julgamento subjetivo que o analista faz para determinar se é válido ou não assumir riscos. As informações necessárias para a análise subjetiva são conhecidas neste mercado como Cs do Crédito: caráter, Capacidade, Capital, Colateral e Condições (GITMAN, 1997).

2.1.1.2 Técnica objetiva

O modelo estatístico de pontuação é utilizado nos Estados Unidos desde a década de 70, porém no Brasil ele começou a ser utilizado efetivamente na década de 90, e ultimamente tem sido uma das principais ferramentas para as instituições financeiras, pois permite ao analista avaliar a probabilidade que determinado cliente venha se tornar inadimplente, ou seja, não honre com a promessa de pagamento a ser realizada. Trata-se de uma fórmula estatística desenvolvida com base nos dados cadastrais e do mercado, sendo que os dados dos clientes referem-se aos Cs do crédito abordados na técnica subjetiva.

Sobre a técnica objetiva, Santos (2009) considera:

Para a montagem da fórmula, cada credor deve selecionar as principais informações cadastrais de seus clientes e, em seguida, atribuir-lhes pesos e ponderações, de acordo com a importância para a análise de crédito. O resultado final será uma fórmula ou um sistema de pontuação que possibilitará o cálculo de valores que serão interpretados de acordo com a classificação de risco adotada por cada credor. Essa classificação de risco dar-se-á por escalas numéricas, as quais recomendarão a aprovação de propostas de crédito ou a recusa delas.

Com a automatização da análise de crédito por meio de motores de crédito – também conhecidos como sistemas de tomada de decisão em crédito - que calculam com base em variáveis informadas pelo proponente (documentos, nome, endereço, referências comerciais, salário, etc) ou em informações de mercado (*credit score* de bureaus de consulta, histórico de compras, registro em órgãos de proteção ao crédito, renda presumida, etc) o resultado sobre a concessão ou não pode ser obtida em poucos segundos, o que aperfeiçoa o processo para o cliente, que pode tomar conhecimento sobre a autorização e programar sua compra e também para a empresa, que pode fazer consultas de forma massificada e gerar maior produção.

2.1.2 Risco de crédito

Resgatando a definição apresentada anteriormente podemos concluir que crédito, no sentido restrito, consiste na entrega de um bem ou de um valor presente mediante uma promessa de pagamento em uma data futura. Como qualquer promessa realizada, há um risco que ela não seja cumprida, sendo assim, o pagamento futuro prometido no momento da concessão de crédito pode não ser realizado, e essa incerteza é a premissa para o risco de crédito. Segundo o autor Silva (2008) o risco de crédito é definido como a probabilidade que o pagamento não ocorra, ou seja, é igual a 1 (um) menos a probabilidade de recebimento. A gestão de risco de crédito consiste na maximização dessa relação, mitigando os riscos de não pagamento com a correta seleção de clientes no processo de concessão ou manutenção de crédito e na eficiente recuperação de créditos em atraso, garantindo o estímulo necessário para que o pagamento ocorra o mais brevemente possível ou oferecendo novas condições de pagamento em caso de dificuldades financeiras.

No Brasil, a Resolução 2.682, de 21 de Dezembro de 1999, do Banco Central do Brasil (BACEN, 1999), determinou níveis de classificação de risco e fixou parâmetros, com os respectivos percentuais, para provisionamento de valores para créditos de liquidação duvidosa, entre outros assuntos abordados pela respectiva norma. Tais provisionamentos garantem que a instituição atue de forma responsável e regulada, garantindo valores suficientes para cumprir com suas obrigações e com a liquidez do negócio.

Os níveis de provisionamento são definidos de acordo com classes que vão de AA até H e percentuais de provisionamento em relação ao saldo da operação que vai de 0,0% a 100,0% de provisão. Segue abaixo tabela de acordo com a determinação da referida norma:

Tabela 1 - Níveis de provisionamento de acordo com a classe de risco

Classes de Risco	AA	A	B	C	D	E	F	G	H
Provisionamento	0,0%	0,5%	1,0%	3,0%	10,0%	30,0%	50,0%	70,0%	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor com base na Resolução 2.682/99.

Essa Resolução nº 2.682/99 definiu que a classificação das operações de crédito deve considerar, no mínimo, os seguintes fatores:

- a) devedor:
 - situação econômico-financeira,
 - grau de endividamento,

- capacidade de geração de resultado/renda,
 - fluxo de caixa,
 - administração e qualidade dos controles,
 - pontualidade de atrasos dos pagamentos,
 - contingências,
 - setor de atividade econômica;
- b) operação:
- natureza e finalidade,
 - suficiência e liquidez das garantias,
 - valor.

Alguns destes fatores estão relacionados às pessoas jurídicas, mas mesmo na avaliação de pessoas físicas, evidenciam a preocupação e necessidade da correta avaliação e determinação do risco de cada operação de crédito. A classificação da operação pode avaliar o risco do cliente e o risco da operação propriamente dita e o resultado desta ponderação poderá agravar ou suavizar a classificação final do risco de crédito.

A resolução também determina que as classificações sejam revisadas mensalmente de acordo com a situação de inadimplência, ou seja, nos atrasos das operações, e a quantidade de dias de atraso impõem automaticamente uma nova classificação de risco. Segue abaixo tabela com a classificação dos níveis de acordo com o atraso da operação:

Tabela 2 - Classes de risco por dias de atraso

Classes de Risco	AA	A	B	C	D	E	F	G	H
Dias de Atraso	Em dia	Até 14 dias	De 15 a 30 dias	De 31 a 60 dias	De 61 a 90 dias	De 91 a 120 dias	De 121 a 150 dias	De 151 a 180 dias	Mais de 180 dias

Fonte: Resolução 2.682/99. Elaborado pelo autor.

Do ponto de vista conceitual a Resolução 2.682/99 tem um importante papel, que é detalhar e facilitar a compreensão sobre as escalas de riscos, ou mais frequentemente utilizado o termo *rating*. Do ponto de vista prático, serve para expor a importância da gestão do risco de crédito para uma instituição financeira, tendo em vista que uma melhor eficiência nesse processo determinará a rentabilidade de uma carteira de crédito em decorrência da redução das despesas de provisionamento e conseqüente redução das perdas relacionadas ao crédito.

No risco do cliente estão contidos os chamados C's do crédito: caráter; capacidade; condições; capital e conglomerado, e essa classificação permite a instituição financeira

melhor decisão na precificação do empréstimo ou financiamento, fazendo com que clientes com diferentes classificações de risco possuam diferentes taxas, ou preços, para os produtos de crédito. Conforme o autor Silva (2008) os C's do crédito podem ser explicados da seguinte forma:

Caráter: refere-se a intenção do devedor de cumprir a promessa de pagamento e tem como principal instrumento o conhecimento da pontualidade de cliente nos pagamentos de seus compromissos, apesar que nem todos os inadimplentes possuem problemas de caráter, pois podem não possuir a intenção de não pagar, mas não possuem mais a capacidade de pagamento que tinham no momento da contratação do crédito.

Capacidade: refere-se a mensuração do potencial do cliente em efetuar os pagamentos prometidos e depende essencialmente a capacidade do cliente na geração de renda e no comprometimento da mesma já estabelecido pelo tomador de crédito. Sendo assim, a medida de renda não é suficiente para determinar a capacidade de um tomador de crédito, tendo em vista que uma pessoa de alta renda e que possui compromissos previamente estabelecidos como financiamento imobiliário, aluguel, pensões e refinanciamento de dívidas possuem menor capacidade de pagamento.

Capital: refere-se a análise econômica, financeira e patrimonial do cliente.

Condições: refere-se aos fatores externos que não são de controle do cliente, como concorrência, mercado, etc.

Conglomerado: refere-se a avaliação de riscos relativos as coligações do cliente e é mais frequentemente utilizado na análise de pessoas jurídicas.

2.1.3 Gestão do risco de crédito

Levando em conta as características das atividades das instituições financeiras, todas as operações de crédito estão de alguma forma expostas ao risco, cabendo a instituição a realização de uma eficiente gestão com o intuito de mitigar estes riscos, adequando as exposições aos níveis aceitáveis pela administração

Para a realização desta gestão devem ser controlados os seguintes fatores:

- a) tamanho da exposição;
- b) prazo da exposição;
- c) probabilidade de inadimplência;
- d) concentração em relação a um dado fator ou segmento (região geográfica, canal de distribuição ou originação, associados individuais ou grupos econômicos, porte

financeiro dos associados individuais ou grupos econômicos, setor econômico, tipo de instrumento, tipo de garantia, moeda, etc) e

- e) diversificação de portfólio. Sendo assim as instituições financeiras devem observar por exemplo: total de limites concedidos para os clientes e a relação com o resultado da empresa; prazo médio das operações, concentração de contratação de operações em regiões identificadas com maior risco; e concentração por produtos e a ponderação do risco de cada um deles.

Conforme Crouhy, Galai e Mark (2008), o gerenciamento de risco, em um conceito dito defensivo, trata-se de um processo contínuo de redução dos riscos corporativos já assumidos. Em um conceito pró-ativo, refere-se principalmente ao processo de seleção do tipo e do nível de risco a serem assumidos. Entretanto, gerenciar riscos e assumir riscos não são opostos e juntos conduzem a uma avaliação adequada das escolhas de risco em relação ao retorno que se pretende obter.

Ainda segundo os mesmos autores:

[...] a gestão de risco não é apenas um processo de controle e redução de perdas esperadas (essencialmente uma questão de orçamento, precificação e eficiência no negócio), mas um processo de entendimento, custeio e gestão eficientes dos níveis inesperados de variabilidade dos resultados financeiros de um negócio. (CROUHY; GALAI; MARK, 2008, p. 7).

Para a efetiva gestão do risco de crédito se faz necessário a criação de uma estrutura específica e especializada, orientada pelos anseios da instituição, e para atender também as exigências dos órgãos de regulamentação da atividade financeira (principalmente depois de recentes e sucessivos erros de gestão na economia mundial, como a crise de 2008 gerada por uma enorme oferta de crédito a baixo custo (principalmente no ramo imobiliário dos Estados Unidos), seguida de uma supervalorização dos imóveis financiados. O governo para conter o aumento da inflação aumentou a taxa de juros, o que desvalorizou subitamente os imóveis hipotecados, impedindo a renegociação dos mesmos, ocasionando o aumento da inadimplência e gerando prejuízos as instituições financeiras, sendo que algumas delas decretaram falência e influenciaram todo o sistema financeiro mundial.). Essa estrutura, bem como todos os profissionais especializados, deverá estar disposta e estruturada de forma a atender os seguintes assuntos:

Políticas de Crédito: são instrumentos que determinam padrões de decisão para resolução de problemas semelhantes. Segundo Jucius e Schlender (1979) as políticas proporcionam orientação uniforme e consistente nos casos de problemas, questões ou

situações que se repetem frequentemente. Políticas de crédito tem como seu objetivo básico a orientação nas decisões de crédito. Conforme Silva (2008) política de crédito é:

- a) um guia para a decisão de crédito, mas não é a decisão;
- b) rege a concessão de crédito, mas não concede crédito; e
- c) orienta a concessão de crédito para o objetivo desejado, mas não é o objetivo em si:
 - cadastro: é o conjunto de informações que a empresa possui sobre o cliente, fundamentais para a manutenção do relacionamento e para aciona-lo quando necessário,
 - análise, concessão e manutenção de crédito: são os processos de seleção de clientes proponentes a crédito, concessão e liberação de crédito e de manutenção, como oferta de novos produtos e regulação dos limites concedidos,
 - prevenção de perdas e crédito: consiste nos processos e práticas para mitigar as perdas de crédito provenientes de fraudes principalmente. tem a missão de identificar pontos de fragilidade nos processos de crédito e de minimiza-los, aumentando os pontos de controle e ajustando a política de crédito,
 - recuperação de crédito: consiste nos processo de cobrança de créditos vencidos e na recuperação de clientes, atuando de forma preventiva ou não, realizando acionamentos aos cliente e sensibilizando-os em relação à necessidade de pagamento e viabilizando formas de regularização de acordo com a capacidade de pagamento do cliente,
 - controles e informações de crédito: consiste na geração, análise e divulgação de informações e indicadores que mensurem a qualidade do portfólio da carteira de crédito e que indiquem o desempenho de cada etapa do processo.

2.2 CICLO DO CRÉDITO

Ao abordar o gerenciamento de risco de crédito massificado deve-se ter uma ideia mais abrangente em relação a todo o processo de crédito, pois de forma mais comum, pensa-se em crédito de forma direcionada à operacionalização da concessão, ou seja, na ação de um tomador requerer crédito de alguma forma e um credor na posição de avaliar o risco da operação e conceder ou não o crédito pretendido. Porém o conceito deve ser mais abrangente, evidenciando assim o processo completo em suas etapas e nas relações que possuem entre si.

Popularizado entre os gestores de risco de crédito, o conceito de Ciclo de Crédito já é bem difundido pelo mercado financeiro, e retrata de alguma forma, a estrutura adotada pela

maior parte das empresas na organização de suas áreas de produtos financeiros. Ele é dividido em etapas bem delimitadas e que completam um ciclo, favorecimento seu entendimento e relações entre elas, gerando uma retroalimentação que pode gerar um movimento de melhoria contínua. Segundo Manfio (2007) a adoção de setas direcionais sugere que as fases são dinâmicas e interativas, e que derivadas de uma fase influenciam fortemente as decisões que serão tomadas nas fases seguintes.

Abaixo figura que representa o Ciclo de Crédito e suas fases:

Figura 1 - Ciclo de crédito



Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Manfio (2007)

Os produtos disponíveis no portfólio de uma instituição financeira possuem muitas características semelhantes em relação aos produtos de qualquer outra instituição. A estrutura do produto, a forma de comercialização e a contratação possuem tantas similaridades que para o tomador o que diferencia um de outro é o preço, ou seja, a taxa cobrada pela instituição para conceder determinado valor por um determinado tempo. Tomemos como exemplo um produto de empréstimo pessoal: pagamento das prestações de maneira parcelada e com valores fixos; data de vencimento mensal; juros compostos; possibilidade de pagamento

antecipado com redução dos juros futuros; crédito dos valores tomados diretamente em conta corrente ou em dinheiro. Essas e outras características são as mesmas em qualquer instituição, porém, para que o produto fosse disponibilizado para o cliente final é necessário que seja realizado um exaustivo planejamento do produto, para que todas as premissas do negócio sejam avaliadas, definidas e parametrizadas no sistema da instituição financeira.

Geralmente o planejamento inicial é organizado em formato de um projeto de sistemas, tanta a dependência de tecnologia para o funcionamento do produto. Além do desenvolvimento do arcabouço tecnológico para a operacionalização do produto, o planejamento do produto determina as características e parâmetros de negócio fundamentais para que o produto financeiro seja atrativo para o tomador de crédito, rentável para a instituição e sustentável ao longo do tempo.

As definições comerciais estão relacionadas ao nome do produto e a forma como ele será percebido pelos clientes, definição e delimitação de público-alvo, abordagem e oferta. O que em linhas gerais, não fica distante de qualquer outro produto, mesmo não financeiros.

As definições financeiras são as mais exclusivas e internas de cada instituição, pois dependem de variáveis diretamente relacionadas ao resultado esperado do produto. Primeiramente a origem da fonte de recursos que serão usados pela instituição para a liberação do crédito aos tomadores definirá o custo que a instituição terá para tomar os recursos e servirá de base para a formulação dos preços. No planejamento financeiro a empresa estabelece um *spread* e, já com o custo do dinheiro estabelecido, conseqüentemente o preço final, ou seja, a taxa de juros que será cobrada dos tomadores.

O preço do produto deverá ser definido de forma que seja suficiente para suportar, além do custo do dinheiro, também todas as despesas fixas e variáveis e as perdas de crédito esperadas. Portanto no planejamento financeiro do produto são realizados estudos para estimar as perdas oriundas do não pagamento dos créditos concedidos, estabelecendo um percentual de tomadores que farão o pagamento de seus vencimentos fora do prazo ou até mesmo, não honrarão com o compromisso acordado.

Conforme Manfio (2007) cada definição mercadológica implica políticas, processos e controles distintos, sendo que um produto de crédito deve ser planejado, desenhado e estruturado com uma colaboração intensa entre distintas áreas da empresa, notadamente, gestão de risco, marketing e sistemas.

2.2.1 Iniciação ao crédito

Realizado o planejamento do produto, iniciam-se as vendas, à sua comercialização e entrega. É dessa forma que Manfio (2007) conceitua de forma resumida a segunda etapa do ciclo de crédito, a Iniciação ao Crédito. É totalmente compreensível que após o planejamento de um produto, da definição de suas regras e políticas, dos testes realizados, a grande expectativa da instituição financeira seja a comercialização do produto. Entretanto é fundamental aprofundar alguns conceitos desta etapa do ciclo que serão importantes para este trabalho. Análise de crédito, cadastro e relacionamento.

A análise de crédito é fundamental para que o crédito seja ou não concedido, pautado nas políticas estabelecidas para o produto e o apetite a risco da instituição financeira, pois como já abordado anteriormente, espera-se que parte dos créditos concedidos não sejam honrada, e a análise de crédito fará com que os riscos de inadimplência sejam mitigados. Com a utilização de análise documental e até mesmo de modelagem estatística, cada cliente interessado ou prospectado é avaliado, tendo sua capacidade de pagamento mensurada e, dependendo do ponto de corte estabelecido em política, tem a proposta aprovada ou negada.

Com o crédito aprovado o cliente deve fornecer informações complementares para seu cadastro, como endereço e dados para contato – que são de grande relevância para o acionamento do cliente em caso de inadimplência- referências e preferências. Quanto mais ricas e efetivas forem as informações obtidas pela instituição, maior será a capacidade da empresa em entender o perfil do cliente e futuramente identificar como clientes semelhantes se comportam. A instituição definiu que o crédito será concedido, possui informações básicas sobre o tomador e como é o comportamento dele no mercado, mas ainda não conhece como será o comportamento dele na instituição.

Na iniciação ao crédito é o momento no qual o relacionamento entre tomador e instituição financeira se inicia e, de várias formas, pode definir como ele será mantido. Algum acontecimento ocorrido na iniciação ao crédito pode determinar que o relacionamento futuro com o cliente fosse prejudicado. O contrário também é verdadeiro, tendo em vista que um relacionamento que se inicia bem tem muito mais chances de ter uma duração maior.

2.2.2 Manutenção do crédito

Para uma instituição financeira a manutenção de um cliente na sua carteira de crédito é requisito para a rentabilidade do produto e geração de lucro, pois apenas um tomador de

crédito satisfeito é capaz de consumir outros produtos ou indicar produtos e serviços para outras pessoas de seu convívio. Para isso a etapa de iniciação é muito importante para a manutenção do cliente, fazendo com que o conceito de ciclo seja reforçado constantemente, pois apenas com informações completas de cadastro ou com a oferta inicial do produto certo para o cliente, que a manutenção poderá ser possível. Essa passa pelo ajuste da oferta inicial que o cliente recebeu ou com a oferta de produtos complementares ou novos.

Com o histórico de pagamentos e de consumo do cliente é possível avaliar se os limites de créditos estabelecidos inicialmente são adequados ao comportamento de consumo ou não. Em um produto de crédito rotativo, por exemplo, caso o cliente sempre pague em dia e esteja consumindo mais de 80% do seu limite inicialmente concedido, poderá ser realizado um aumento de limite para que o cliente possa consumir mais e, provavelmente, concentrar suas compras em uma única instituição. A oferta de outros produtos também poderá ser realizada se o tomador apresentar capacidade de pagamento e bom histórico de pagamento.

Na manutenção de crédito também existem iniciativas de Gestão do Relacionamento com o Cliente (tradução livre de “Client Relationship Management” – CRM) direcionadas para a satisfação do cliente e não somente a contratação de novos produtos. Nos últimos anos práticas como lembrança de datas especiais, geração de conteúdo específico, sugestões de uso e consumo são cada vez mais frequentes e geram resultados significativos na manutenção do cliente. O bom relacionamento da instituição financeira com o cliente reforçam os laços da relação comercial e podem gerar maior identificação com a marca, o que poderá ser um diferencial em futuras decisões do cliente, bem como na sustentabilidade do negócio.

2.2.3 Recuperação de crédito

Antes mesmo de falar de recuperação de crédito é importante definir o conceito de inadimplência, pois precede quase que a totalidade dos esforços desta atividade. No Novo acordo de Basiléia, no § 452, a inadimplência ficou definida, como a seguir:

Considera-se que houve inadimplência quando, com relação a um tomador em particular, um (ou ambos) eventos a seguir ocorrem:

- a) o banco considera improvável que o tomador irá honrar integralmente junto ao grupo bancário, sem que o banco tenha que recorrer a ações como a execução de títulos (se houver);
- b) o tomador está em atraso há mais de 90 dias em qualquer obrigação material de crédito junto ao grupo bancário. Contas garantidas serão consideradas em atraso

quando o cliente ultrapassar os limites estabelecidos ou quando for estabelecido um limite menor que sua exposição atual.

Mesmo que poucas instituições realizem trabalhos de cobrança preventiva, ou seja, tentam por meio de procedimentos evitarem que um cliente fique inadimplente, enviando um aviso sobre o compromisso ou até mesmo por meio de modelos estatísticos que avaliam a probabilidade de não pagamento, é normalmente no momento em que se consuma a inadimplência que o processo de recuperação de crédito tem início. Segundo Pirolo (2003, p. 65), “[...] recuperar crédito é a missão mais árdua de qualquer instituição financeira, principalmente quando essa instituição esta nos limites da inadimplência resultantes do não recebimento de créditos concedidos”.

A recuperação de crédito como área de uma instituição financeira foi vista por muitos anos como uma etapa menos nobre do que as demais etapas do crédito, como a concessão, por exemplo, porém com a visão de ciclo estabelecida ela ganha uma importância adicional. Tendo em vista que uma inadimplência em níveis sustentáveis é esperada em um produto de crédito, conclui-se que ela não pode ser evitada e sim mitigada.

As ações de recuperação de crédito têm como objetivo principal manter os níveis de inadimplência dentro dos planejados para o produto, promovendo para os clientes com créditos vencidos o reforço das obrigações contratadas e a repactuação das condições de pagamento caso a capacidade de pagamento dos mesmos esteja comprometida. O papel secundário da recuperação de crédito é fornecer informações para que o produto de crédito seja aperfeiçoado ou ajustado ao público que está contratando, retroalimentando o planejamento do produto e fazendo com que as premissas iniciais sejam validadas ou revistas, fazendo com que a visão de ciclo e de etapas que estão conectadas faça sentido.

Apesar do processo de cobrança ocorrer em um momento, ou situação, no qual a relação entre instituição financeira e cliente comece a ficar prejudicada pela ameaça de perda dos créditos concedidos, são realizados nesta etapa importantes interações entre as partes, permitindo com que a instituição obtenha novas informações para a gestão e classificação de risco (como a negativa de pagamento ou falecimento do cliente), bem como para a redefinição de parâmetros e premissas estabelecidas no desenvolvimento do produto e na reanálise de crédito, permitindo com que o cliente retome o crédito com a instituição. Além disso, no ponto de vista do cliente, um processo de cobrança amigável, justo e facilitador pode influenciar na tomada de decisão de novas contratações por julgar que a instituição valoriza seus clientes indiferentemente da situação e momento em que se encontram.

2.2.4 Management Information System (MIS) – Gestão da Informação

Ainda segundo o autor Manfio (2007) somente é possível acompanhar e entender o que esta acontecendo em cada etapa por meio de informações, e não simplesmente avaliando subjetivamente. A medição dos resultados de cada etapa é feita pelo chamado Sistema de Informações Gerenciais (tradução livre de “Management Information System” – MIS).

A coleta de dados permite com que a geração de informações seja feita de forma precisa para medir os resultados e identificar oportunidades em cada etapa do ciclo, disponibilizando insumos para análises e tomada de decisão e o estabelecimento de uma cultura de melhoria continua.

2.3 VAREJO E OS PRODUTOS FINANCEIROS

O comércio varejista é entendido pela pratica de venda de produtos e serviços, principalmente produtos, em pequena quantidade e de forma massificada, ou seja, para muitos compradores. Tem direcionamento para atender ao consumir final, sem atravessadores, conectando produtores com consumirdores.

Conforme Parente (2000) O varejo consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a necessidade pessoal do consumidor final.

Ainda na conceituação de varejo, para a Sociedade Brasileira de Varejo e Comercio – SBVC (2017) o varejo é toda atividade econômica da venda de um bem ou serviço para o consumidor final, ou seja, uma transação de um Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ) para um Cadastro de Pessoas Físicas (CPF).

O comercio varejista geralmente se estabelece em locais de grande fluxo de pessoas, e consequentemente de potenciais compradores, que podem procurar as lojas de comercio com o objetivo de comprar pré-estabelecido, se direcionando para locais reconhecidos como especializados no produto desejado, ou podem decidir pela compra pelo estímulo gerado pelo varejista com a disponibilidade imediata do produto.

Grande parte do comercio varejista é realizado por pequenas empresas, na maior parte das vezes com apenas uma loja, porém os maiores *players* de mercado se organizam em grandes redes varejistas formadas por inúmeras lojas, dispostas em locais diversos, que objetivam a maior abrangência possível de sua influencia sobre os consumidores.

A rede varejista é caracterizada pela propriedade comum de mais de uma unidade, realizando compras e tomadas de decisão centralizadas, podendo atender um mercado grande e disperso por causa da sua especialização, padronização de sistemas de controles aperfeiçoados (SANDHUSEN, 1998).

Segundo a SBVC (2017), com a publicação O Papel do Varejo na Economia Brasileira, de Dezembro de 2017, o varejo tem sido um setor protagonista no desenvolvimento do Brasil, apresentando nos últimos 10 anos um crescimento consistente que impulsionou o Produto Interno Bruto (PIB) nacional.

Ainda na mesma publicação O Papel do Varejo na Economia Brasileira, da SBVC (2017), o consumo das famílias em 2016 foi de R\$ 2.68 Trilhões, fazendo com que a participação do comércio varejista no PIB brasileiro seja de 42,54%, o que evidencia a importância deste segmento para a economia nacional. A publicação destaca que existem quatro determinantes para o crescimento e o desenvolvimento do setor de varejo: Renda, Emprego, Crédito e Confiança.

Os efeitos das determinantes Renda e Emprego são diretamente identificados no consumo das famílias, pois estão diretamente relacionados à capacidade de pagamento dos consumidores, fazendo com que quem está desempregado ou até mesmo sofre uma redução de renda reduza ou cesse o consumo. Estes efeitos não são regra, mas apontam para um comportamento determinante de quem é afetado. A determinante Confiança traduz a expectativa dos consumidores em relação à melhora da condição atual, sendo um importante indicador para os agentes econômicos para sinalizar a percepção do consumidor e a disposição em consumir. Quando esse indicador reduz ou até mesmo quando não cresce, a tendência é de que os consumidores desacelerem o consumo. O índice de confiança do consumidor (ICC) medido pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) apresentou queda em fevereiro de 2018 de 1,4 pontos, ao passar para 87,4 pontos. Em relação ao mesmo período do ano passado apresentou melhora de 6,7 pontos. Apesar de estar apresentando melhoras, a confiança do consumidor está longe de chegar aos patamares de 2012 e 2013, quando chegou a 110 pontos. Segundo a FGV a confiança do consumidor acomodou-se em nível próximo ao ano passado, influenciado por uma menor satisfação em relação à situação econômica e perspectivas menos otimistas para os próximos meses. Ainda que as expectativas de inflação se mantenham estáveis e de juros ainda que em queda, consumidores estão menos otimistas em relação ao emprego nos próximos meses e mais cautelosos em relação a novas compras.

A determinante crédito é a única dentre as já citadas que pode ter influência direta das empresas varejistas, ou seja, que pode ser influenciada de forma direta, tornando-a em uma

importante ferramenta para auxiliar a alavancar as vendas. As taxas de juros cobradas pelo varejo são menores do que as taxas praticadas pelos bancos em linhas de crédito direto como cheque especial ou o rotativo do cartão de crédito. Conforme a pesquisa de juros ao consumidor realizada pela Associação Nacional de Executivos de Finanças, Administração e Contabilidade (ANEFAC, [20-?]), a taxa de juros do comércio representa 27,68% da taxa média cobrada no cartão de crédito e 30,13% da taxa do cheque especial, conforme tabela abaixo:

Tabela 3 - Taxa de Juros para Pessoa Física: Dezembro de 2017

LINHA DE CRÉDITO	NOVEMBRO/2017		DEZEMBRO/2017		VARIÇÃO %	VARIÇÃO PONTOS PERCENTUAIS
	TAXA MÊS	TAXA ANO	TAXA MÊS	TAXA ANO		
Juros comércio	5,50%	90,12%	5,45%	89,04%	-0,91%	-0,05
Cartão de crédito	12,89%	328,42%	12,74%	321,63%	-1,16%	-0,15
Cheque especial	12,25%	300,16%	12,14%	295,48%	-0,90%	-0,11
CDC – bancos- financiamento de automóveis	2,03%	27,27%	2,01%	26,97%	-0,99%	-0,02
Empréstimo pessoal-bancos	4,20%	63,84%	4,13%	62,52%	-1,67%	-0,07
Empréstimo pessoal-financeiras	7,55%	139,51%	7,49%	137,91%	-0,79%	-0,06
TAXA MÉDIA	7,40%	135,53%	7,33%	133,70%	-0,95%	-0,07

Fonte: Anefac ([20-?]).

Segundo Limiera, Barki e Parente (2008) a facilidade ao crédito é um dos fatores de decisão para os consumidores, pois em uma instabilidade nos rendimentos e uma restrição orçamentária levam o consumidor a parcelar suas compras ou a comprar “fiado”, sendo assim é muito valorizada a facilidade de crédito que as empresas varejistas proporcionam para seus clientes.

Características do próprio negócio de varejo, como grande número de lojas, distribuição geográfica e alto fluxo de clientes, garantem diferenciais competitivos para as redes de varejo, incentivando o investimento em produtos financeiros. A percepção das empresas varejistas no Brasil sobre a importância do crédito para suas vendas já possui mais de quatro décadas, quando começaram a surgir os primeiros cartões *private label* no país, porém desde a década de 90 algumas alianças estratégicas se tornaram mais relevantes e a diversificação de produtos e serviços se deu início, unindo empresas varejistas e instituições financeiras. Com benefícios para os dois lados da relação:

Quadro 1 - Benefícios na relação entre Varejistas e Instituições Financeiras

FINTECHS	BANCOS
facilidade de uso	confiança na instituição
rapidez dos serviços	capital
experiência positiva do cliente	experiência em lidar com órgãos reguladores

Fonte: Elaborado pelo autor.

Além da gestão do cartão próprio da loja, outros produtos e serviços financeiros foram lançados. Com o objetivo de oferecer um portfólio cada vez mais completo para atender seus clientes, as empresas de varejo em conjunto com as instituições colocaram em suas prateleiras produtos e serviços com potencial de competir com instituições financeiras tradicionais e fidelizar seus clientes, sobretudo os menos bancarizados. Abaixo os produtos e serviços financeiros mais comuns nas operações de varejo:

2.3.1 Cartão *private label*

Cartão de marca própria do varejista, com limite pré concedido para compras feitas exclusivamente na rede varejista. Geralmente é usado como porta de entrada para conhecer o comportamento dos clientes em relação ao consumo e pagamento, segmentando assim clientes por perfil e com potencial para novos produtos e serviços, minimizando possíveis perdas com novas concessões. Possui formas de pagamentos distintas, podendo ser cobrado na modelidade de carnê e recebendo uma carência para o pagamento da primeira parcela que fica entre trinta e cento e vinte dias em casos campanhas especiais, ou na modelidade de fatura e tendo um dia específico para pagamento das compras realizadas antes do período de corte. Por se tratar de um produto para compras restritas a própria rede o produto *private label* possui risco de crédito menor do que os demais produtos.

2.3.2 Cartão de crédito bandeirado ou *co-branded*

Cartão de crédito convencional, amplamente ofertado pelas instituições financeiras. Tem este nome pois possui impressão de uma das bandeiras disponíveis no mercado, como VISA e Mastercard, para citar as empresas de maior participação no mercado. Tem limite rotativo pré-aprovado que pode ser utilizado em compras dentro ou fora da rede varejista, sendo assim, um cliente com cartão bandeirado de uma empresa varejista de vestuário, por

exemplo, pode realizar compras na rede varejista credenciada ou em um posto de combustíveis, fazendo com que o risco de crédito deste produto seja mais elevado.

2.3.3 Empréstimo pessoal

Modalidade de empréstimo direto, que libera recursos financeiros para o cliente para uso a ser definido pelo mesmo. Geralmente feito com limites intermediários, tem como característica atender clientes sem limites em instituições financeiras tradicionais ou com necessidade imediata de crédito. É comum o refinanciamento do contrato de empréstimo antes do última parcela, o que gera alto retorno financeiro para a empresa varejista.

2.3.4 Seguros

Disponibiliza uma grande variedade de seguros para os clientes, podendo ser para fins pessoais, como seguro de vida ou seguro desemprego, ou de proteção ao patrimônio como seguro residencial ou assistência de serviços. Para comercializar este tipo de seguro a empresa varejista necessita ter uma parceria com uma Seguradora, fazendo com que sua marca seja associada à um produto de prateleira ou produtos customizados. Mais uma vez a parceria entre as empresas, a varejista e a seguradora, visa buscar o que de melhor cada uma tem para oferecer: o grande volume de clientes em potencial e toda a estrutura comercial já estruturada da empresa varejista e todo o know how e autorização para atuar das seguradoras.

Nos produtos de seguro geralmente a comercialização é de responsabilidade da empresa varejista, assim como a cobrança, que é realizada nos carnês ou faturas dos cartões, e todos os processos restantes são praticados pela seguradora, como a formalização, emissão de apólices e atendimento. A varejista é remunerada com uma comissão sobre os valores recebidos, e pode receber premiações ou bônus no caso de superação de metas do acordo comercial firmado entre as empresas.

Para a varejista os seguros possuem um caráter complementar, agregando valor aos produtos mais comercializados como os cartões *private label*, bandeirados e empréstimos.

2.3.5 Cartões *private label*

A adoção de recebimento por meio de cartões de crédito e débito se tornou uma exigência do mercado e não mais uma facilidade para os clientes. Tais recebimentos em

cartões de débito e de crédito promovem um aumento nas vendas, mas proporcionalmente acarreta em um aumento nos custos cobrados pelas operadoras, o que interfere na margem e no resultado das empresas varejistas. Para minimizar estes efeitos financeiros negativos com o custeio de taxas operacionais, o varejo adotou como prática a criação e priorização dos cartões *private label*, ou de marca própria.

Os cartões *private label* já são utilizados nos Estados Unidos há aproximadamente um século, e no Brasil começaram a ser implementados a pelo menos quarenta anos, como o cartão da Lojas Renner, a maior varejista de moda do Brasil, que lançou seu produto no ano de 1973. Porém ganharam mais representatividade nos últimos vinte anos por serem grandes aliados da estratégia de expansão das redes varejistas.

Os autores Alves e Menezes (2007) definem o cartão *private label* como um meio de pagamento que disponibiliza uma linha de crédito pré-aprovada ao cliente para aquisição de bens e serviços dentro de estabelecimento específico que componham uma rede privada de negócios. Normalmente os cartões *private label* são emitidos por grandes redes varejistas de supermercados, lojas de departamento, vestuários e farmácias. As próprias lojas e pontos de venda destes varejistas compõem a rede privada de aceitação do cartão *private label*.

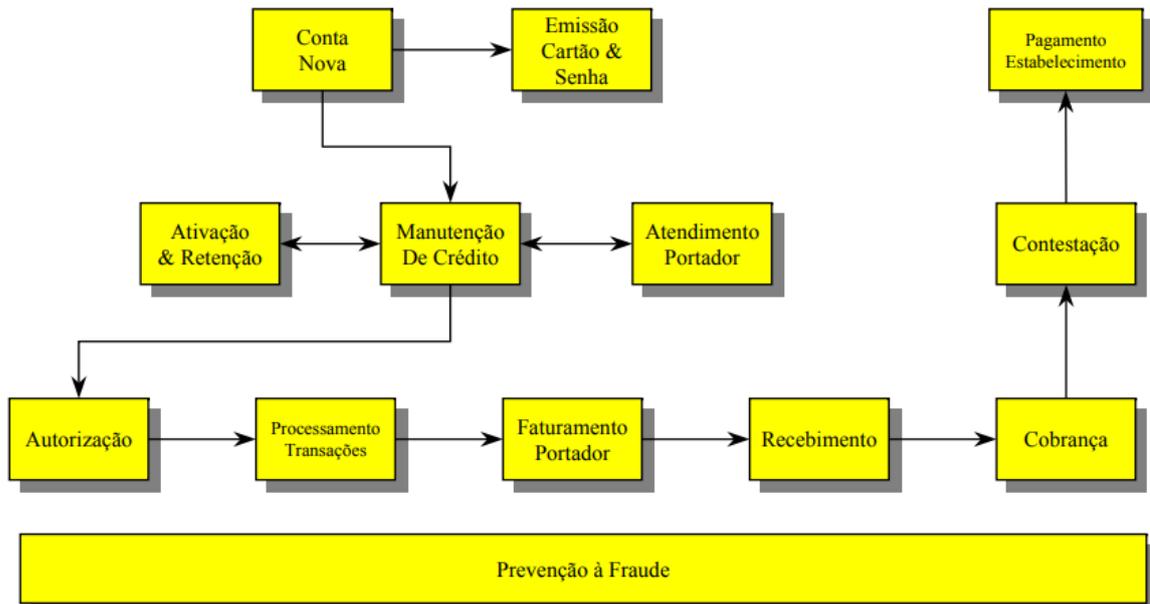
Segundo Coelho (2007) são características de um cartão *private label*:

- a) não possui bandeiras de operadoras como VISA, Mastercard ou Diners;
- b) funciona somente no âmbito do varejista;
- c) é um produto de crédito para a população de baixa renda;
- d) propõem-se a fidelizar clientes e promover mais vendas;
- e) gera receita pela venda atrelada de produtos financeiros;
- f) não cobra anuidades.

O cartão *private label* atua como meio potencializador da relação entre o varejista e o cliente, pois fortalece a imagem da empresa junto aos seus clientes ao estampar sua marca nos cartões, e gera a preferência do cliente por novas compras, tendo em vista que a empresa confiou crédito para compras futuras.

O funcionamento de um cartão próprio necessita de processos que vão além da emissão do plástico, ou seja, da emissão do próprio cartão como instrumento de compra, o que aumenta a complexidade da operacionalização e requer especialização de todo o fluxo. Abaixo fluxo de funcionamento do cartão de acordo Coelho (2007):

Figura 2 - Funcionamento de um cartão *private label*



Fonte: Coelho (2007).

Para a operacionalização do produto se faz necessária uma estrutura e processos que possam garantir todas as etapas previas em relação ao cartão e a manutenção do cartão e do crédito. Abaixo são listadas as principais atividades:

Aquisição de Clientes:

Esse processo engloba o processo de captação de novos interessados em ter e utilizar o cartão da loja, podendo ser novos clientes com interesse em compras de produtos ou serviços que o varejista oferece e podem ter no cartão alguns benefícios na compra ou forma de pagamento ou clientes habituais que utilizam outras formas de pagamento. Essa etapa possui forte influencia comercial por necessitar de abordagem, explanação, argumentação, preenchimento de propostas e outras atividades inerentes ao processo de venda.

- a) Concessão de crédito: consiste no processamento das propostas e análise de crédito. Nessa etapa a empresa varejista avaliará a capacidade de pagamento do cliente, e dentro da sua política de credito q apetite ao risco de crédito, definirá ou não pela concessão de crédito para o cliente. No caso do credito ser concedido, é nessa etapa que o valor do limite é definido e informado para o cliente;
- b) confecção do cartão: Elaboração e entrega do cartão para o cliente, conhecida no varejo como “impressão do plástico”;
- c) faturamento: Na oportunidade de compra do cliente utilizando esse meio de pagamento, as transações de venda devem ser autorizadas e as de pagamento

devem ser identificadas e programadas para que o cliente possa ter o fluxo das parcelas futuras e a empresa tenha a identificação de contas a receber;

- d) cobrança: envolve todas as atividades relacionadas ao acionamento e cobrança de clientes inadimplentes;
- e) atendimento: serviço de atendimento de clientes do produto para tratamento de dúvidas, reclamações e qualquer necessidade do cliente em relação ao produto. Pode ser feito de forma presencial na loja ou por telefone em centrais de atendimento.

O cartão *private label* tem benefícios para a empresa varejista e para o cliente, sendo os principais listados abaixo:

- a) varejista:
 - risco mais baixo por conta do crédito ser concedido para compras dentro da empresa,
 - gera prioridade no cliente que possui o cartão, tendo em vista que as vantagens do cartão percebidas pelo cliente podem ser determinantes na escolha do varejista em relação a outros concorrentes, aumentando a fidelidade,
 - aumenta o ticket médio das compras,
 - aumenta o número de compras por ano,
 - gera informações sobre as preferências e hábitos dos clientes,
 - aumenta a rentabilidade,
 - oferecimento de outros produtos tendo o histórico de pagamento do cartão *private label* como mitigador de risco de inadimplência,
 - pagamento dos carnês ou faturas na loja aumenta o fluxo de clientes e gera novas vendas;
- b) clientes:
 - crédito garantido e pré-aprovado,
 - alternativa ao crédito para clientes pouco ou não bancarizados,
 - carência e prazo para pagamento,
 - facilidade de pagamento, podendo pagar na internet, rede bancária ou nas próprias lojas,
 - cartões adicionais para familiares,
 - tratamento preferencial,

- status social,
- isenção de anuidade.

Com o aumento de suas operações e a necessidade de especializar todo o processo inerente ao cartão das lojas surgiram as parcerias entre varejistas e instituições financeiras, permitindo com que o varejista tivesse mais foco em sua atividade principal e para as financeiras uma grande oportunidade de gerar negócios para uma grande base de clientes. As parcerias trarão aos bancos novas oportunidades de negócio, já que terão que customizar seus produtos destinados a uma camada de menor poder aquisitivo, entretanto que, aos varejistas, via venda de produtos financeiros (ALVES; MENEZES, 2007).

As parcerias podem variar de acordo com o interesse da empresa varejista, ou do modo como a empresa avalia o papel dos produtos financeiros em seu negócio. É comum que a participação de produtos e serviços financeiros nos resultados da empresa variem de 20% a 50%, de acordo com o apetite de financiar suas próprias vendas. Os três modelos mais comuns são: *in house*, terceirizado ou *joint venture*:

2.3.5.1 Modelo *in house*

Nesse modelo o varejista assume a responsabilidade de todas as etapas da operacionalização do *private label*, podendo terceirizar processos como o de vendas, impressão ou cobrança, mas mantém o controle do resultado por meio de normas, acordos de nível de serviço ou gestão assistida. É normalmente adotado por grandes varejistas por conta do alto custo relacionado e somente possível de diluir com grandes volumes de operações financeiras e oferta de vários produtos. A oferta dos produtos geralmente é realizada nos PDVs (Pontos de Venda), diluindo o custo comercial já que a estrutura já existe para suportar a operação de varejo.

No modelo *in house*, ou seja, feito em casa, o varejista possui total autonomia de decidir, podendo assumir postura mais agressiva em relação ao risco de crédito, conferindo-lhe diferenciais competitivos. A concessão de crédito passa a ser a etapa mais crítica, pois determina a saúde da carteira de crédito e para que isso seja possível existe a necessidade da empresa definir os custos de financiamento, ou de funding, das operações de crédito, podendo ter origem em emissão de títulos como Debêntures ou Fundos de Direitos Creditórios.

Por conta da complexidade do processo de operacionalização dos produtos a empresa varejista pode adotar uma parcial terceirização dos processos para uma instituição financeira ou adotar um modelo híbrido. Por exemplo, os Supermercados BIG da rede americana

Walmart possui toda a gestão dos cartões sendo realizada pela financeira HiperCard, de propriedade do Banco Itaú. Outro modelo possível é o de total administração do varejista e apenas a formalização da contratação passar por uma instituição financeira parceira, o que é praticamente transparente para o cliente. O modelo mais atual consiste na criação de instituições financeiras pelos varejistas, garantindo a total gestão dos processos e decisões, bem como a redução de custos de intermediação, sendo esse modelo utilizado pelas Lojas Riachuelo com a Midway Financeira, do mesmo grupo Guararapes, e o da Lojas Renner com a Realize CFI, recentemente autorizada pelo Banco Central do Brasil a operar na metade de 2017.

2.3.5.2 Terceirizado

Geralmente nesse modelo a aquisição de clientes continua sendo de responsabilidade da varejista, porém com a análise e concessão de crédito sendo realizada pela instituição financeira. Nesse modelo existe a tendência de menor comprometimento da varejista no processo de captação, tendo em vista que o processo de análise não é de sua responsabilidade, bem como o risco da operação é da financeira.

Geralmente é utilizado por pequenos varejistas que não possuem condições técnicas e operacionais para serem gestoras de seus próprios cartões, tendo a necessidade de terceirizar todo o processo e se sujeitar aos custos de intermediação envolvidos no negócio.

2.3.5.3 *Joint venture*

Nesse modelo os atritos entre varejista e financeira são minimizados com a criação de uma empresa financeira específica para a finalidade de gerir os produtos e serviços financeiros da varejista. Sendo assim, tanto varejista como financeira assumem a responsabilidade por todos os processos e passam a dividir os custos e as receitas, em um modelo conhecido como profit share. No Brasil, em 2001 foi criada a LuizaCred, uma primeira *joint venture* com essas características no país, da união da Magazine Luiza e do Unibanco, atual Itaú-Unibanco.

2.3.6 Cartões *private label* no varejo de moda no Brasil

Com o objetivo de aprofundar nas características dos cartões *private label*, utilizaremos três empresas varejistas de moda, descrevendo seus produtos e os benefícios atribuídos aos seus cartões de loja. Os cartões pesquisados nesse capítulo são os das seguintes lojas: Lojas Renner, Riachuelo e Marisa Lojas S/A. Foram utilizadas informações disponíveis nos web sites de cada empresa.

2.3.7 Lojas Renner

A Lojas Renner S/A é a maior varejista de moda do Brasil e tem sede na cidade de Porto Alegre, Rio Grande do Sul. Foi a primeira empresa brasileira a ter 100% do capital negociado na bolsa de valores e está listada no Novo Mercado, grau mais elevado de governança corporativa. É controladora das marcas YouCom, de moda jovem, Camicado, de casa e decoração, e da Realize CFI, a instituição financeira que recebeu a autorização do Banco Central do Brasil em 2017 para operar e apoiar o varejo com a oferta e gestão de produtos e serviços financeiros (LOJAS RENNER, [201-?]).

O Cartão Renner possui 45 anos, sendo criado em 1973, e é um dos cartões *private label* mais antigos do Brasil. É definido pela empresa como um cartão com crédito exclusivo para compras em todas as lojas físicas e também na loja virtual, além de também ser aceito nas lojas Camicado, rede de lojas especializadas em artigos para casa e decoração com mais de 25 anos de mercado e que foi comprada pela Lojas Renner em 2011 e garantiu a entrada da varejista gaúcha nesse mercado.

O cartão é gratuito, tanto na emissão como na manutenção e sejeito a análise de crédito, garantindo 30 dias para pagamento após a data da compra para a modalidade carnê, esse podendo ser pago nas lojas ou pelo site, também com a possibilidade de gerar um boleto convencional no site para pagamento em toda a rede bancária. Essas variações promovem ao cliente o atributo de flexibilidade, segundo a empresa. Como comodidade a empresa oferece um aplicativo para consulta de saldos, histórico de compras, pagamentos entre outras funções. Tais funções também são disponíveis no site.

Como incentivo para a realização do cartão para novos clientes a empresa oferece 10% de desconto para a primeira compra, seja nas lojas físicas ou na loja virtual.

As opções de parcelamento do cartão são sem juros em até cinco parcelas e com juros em oito parcelas, além de poder parcelar em dez vezes compras de perfumaria, relógios e nas

lojas virtuais. As compras online com o cartão podem trazer comodidade para o cliente, pois pode realizar suas compras em casa e continuar com as vantagens do produto.

Compras na loja Camicado podem ser parceladas em até seis vezes sem juros. As compras nessa loja utilizando o cartão *private label* da Lojas Renner podem encontrar uma situação de extrapolação do limite concedido, tendo em vista que o valor médio das mercadorias são maiores do que o ticket médio de vestuário e o crédito e conseqüentemente os limites são concedidos para compras de vestuário.

Podem ser concedidos até seis cartões adicionais para dependentes maiores de doze anos, que compartilham do limite do cartão principal. Não existe custo para a emissão de cartões adicionais.

Os clientes com o cartão Renner podem se inscrever no Clube de Vantagens, que confere aos titulares do cartão a vantagem principal de entrega gratuita para qualquer compra na loja virtual.

2.3.8 Riachuelo

Parte do Grupo Guararapes, situado na cidade de Natal, no Rio Grande do Norte, começou como uma loja de tecidos a mais de setenta anos. Entrou para o mercado de vestuário quando comprou em 1979 as cadeias de lojas Riachuelo e Wolens. Possui um parque fabril que atende as demandas das lojas de vestuário e também utiliza fornecedores nacionais e internacionais. O grupo ainda é proprietário de shoppings, teatros, centros de distribuição e da Midway Financeira, que é responsável pelos produtos e serviços financeiros da rede (RIACHUELO, [201-?]).

Não possui custos para emissão e manutenção de cartões *private label*, e tem o argumento de disponibilizar mais crédito para o cliente, por não comprometer o limite dos demais cartões com as compras, reforçando o uso apenas dentro das lojas.

Em relação ao prazo oferece até quarenta dias para compras sem juros e até cento e vinte dias para compras com juros. Para compras sem juros a divisão pode ser realizada em até cinco parcelas e até oito parcelas para compras com juros. Telefones celulares, relógios e tapetes, além das compras na loja virtual podem ser parcelados em até dez vezes, porém com limitação de R\$ 15,00 de parcela mínima para as compras *online*.

Para o atendimento online os clientes dispõem do site e do aplicativo exclusivo.

2.3.9 Marisa Lojas S/A

A Marisa é a maior rede de moda feminina e lingerie do Brasil, e umas das maiores empresas de moda. Mais de 67 anos de experiência e está sediada na cidade de São Paulo, São Paulo. Possui direcionamento e proposta de ser cúmplice da mulher, sendo seu slogan “de mulher para mulher” nacionalmente conhecido por conta das campanhas publicitárias (MARISA, [201-?]).

O Cartão Marisa também oferece, assim como os principais concorrentes, 10% de desconto na primeira compra e parcelamento em até cinco vezes sem juros, e sete ou oito parcelas com juros e até 100 dias para pagar a primeira parcela. Para compras no site o parcelamento pode ser feito em até onze vezes.

Permite até dois cartões adicionais e oferece 10% de desconto no mês de aniversário. Possui um programa de fidelidade, o NetPoints, que converte os valores das compras em pontos que podem ser trocados por produtos, descontos e até viagens.

Para facilitar a comparação entre os benefícios oferecidos para os cartões redes varejistas Lojas Renner, Riachuelo e Marisa, foram listadas as principais características na tabela abaixo:

Quadro 2 - Principais benefícios dos cartões *private label*

	 RENNER	RCHLO RIACHUELO	marisa
Primeira Compra	10% desc.	10% desc.	10% desc.
Parcelamento sem juros	5x	5x	5x
Parcelamentos com juros	8x	8x	8x
Parcelamento taxa de juros	7.9% a.m	6.90% a.m	7.90% a.m
Juros de atraso	17.90% a.m	17.90% a.m	17.90% a.m
Anuidade	Não	Não	R\$ 46,80
Perfumes/Relógios/Celulares	10x	10x	10x
Compras na loja virtual	10x	10x	12x
Frete na loja virtual	Grátis*	x	x
Adicionais	até 6	até 4	até 2
Aplicativo	Sim	Sim	Não

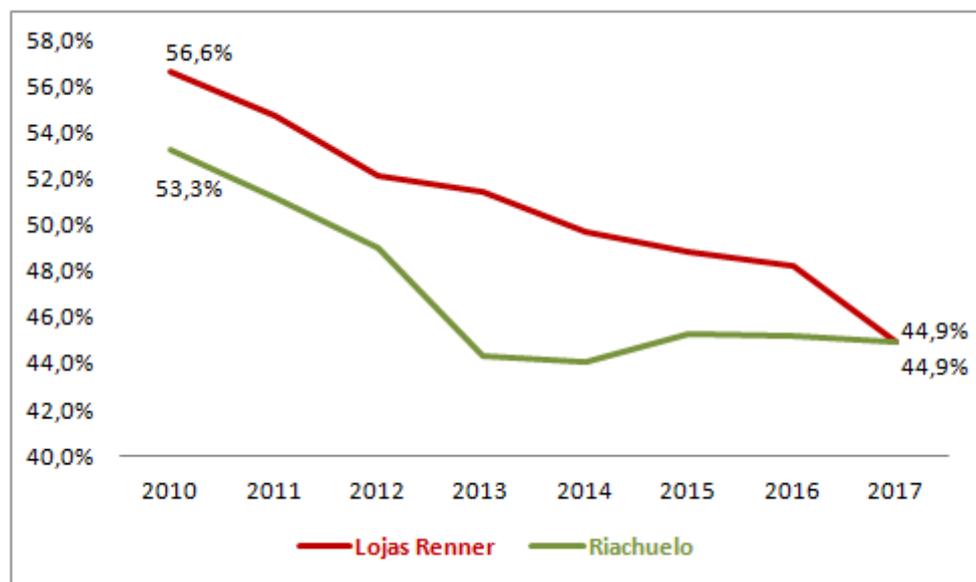
Fonte: Elaborado pelo autor com base em informações divulgadas nos sites das empresas Lojas Renner ([201-?]), Marisa ([201-?]) e Riachuelo ([201-?]).

Mesmo com inúmeros benefícios oferecidos para os clientes para o uso dos cartões *private label* nas redes de varejo, identifica-se uma queda na representatividade das vendas efetuadas nessa forma de pagamento frente a outras opções como cartão bandeirado de

terceiros, ou seja, emitidos por outra instituição financeira que não seja a parceira da empresa de varejo ou a própria financeira, ou até mesmo dinheiro em espécie. Conforme a Associação Brasileira de Cartões de Crédito e Serviços (ABECS, 2013) a participação dos cartões de loja já representaram aproximadamente 75% das vendas e atualmente representam menos da metade das vendas. Ainda segundo a ABECS (2013) essa queda tem como principal motivo a grande oferta de cartões bandeirados.

No gráfico abaixo é apresentada a serie histórica do ano de 2010 a 2017, sobre a participação dos cartões *private label* sobre a venda do varejo das principais redes varejistas de moda do país: Lojas Renner e Riachuelo. Elaborado com as informações das demonstrações de resultados das empresas disponíveis no website de Relacionamento com Investidores.

Gráfico 1 - Participação do *private label* nas vendas do varejo



Fonte: Elaborado pelo autor com base em informações divulgadas nos sites das empresas Lojas Renner ([201-?]) e Riachuelo ([201-?]).

Conforme as informações apresentadas pelas redes varejistas Lojas Renner e Riachuelo em suas demonstrações de resultados dos últimos anos, a participação das compras realizadas pelos seus *private labels* tem sofrido quedas consecutivas, sendo que eram responsáveis por 56,6% das vendas na Lojas Renner e 53,3% na Riachuelo no ano de 2010 e em 2017 representaram 44,9% das vendas para as duas empresas.

A queda na participação evidencia de forma direta que os clientes estão preferindo outras formas de pagamento para suas compras nas lojas de varejo, e mesmo o apelo de benefícios caso suas compras fossem efetuadas com o cartão da loja como maior

parcelamento e descontos, não esta sendo suficiente para manter a atratividade do produto. Com a migração dos clientes para outras formas de pagamento as margens dos produtos financeiros das redes varejistas sofrem impactos negativos por conta do aumento da despesa de intermediação financeira e taxas das bandeiras de cartão de crédito e pela queda da receita gerada diretamente dos seus produtos.

A maior parte das vendas realizadas nos cartões de loja é feita na modalidade sem juros, que cujas parcelas se forem pagas em dia não geram receita para as redes varejistas, fazendo com que sua receita venha majoritariamente dos juros de atraso cobrados em caso de inadimplência dos pagamentos. Sendo assim, o cliente que atrasa o pagamento das parcelas efetua o pagamento de taxas de atraso altas, que podem ultrapassar 500% a.a. O restante da receita direta dos cartões de loja é obtido pelo financiamento das vendas em mais parcelas, podendo chegar até oito vezes, sendo majoradas ainda com o retardamento do pagamento da primeira parcela em até cento e vinte dias. Nessas situações o cliente deverá pagar juros de todo o valor das compras durante esse período até que o valor principal da primeira parcela seja amortizado em seu saldo devedor. Esse cenário, juntamente com um descontrole financeiro do cliente, pode gerar endividamento.

O site Proteste.org, que realiza testes de qualidade para orientação de consumidores, realizou em Abril de 2018 uma avaliação dos principais cartões de loja do Brasil, comparando taxas, características e benefícios dos cartões. Já abordamos essas características neste trabalho, então, dessa forma, não aprofundaremos essa análise, mas no parecer emitido pelo site sobre estudo. Sobre benefícios:

A vantagem oferecida nesses cartões normalmente é de parcelar sem juros alguns produtos ou até mesmo toda a compra realizada na loja. Muitos deles oferecem descontos em alguns produtos do supermercado para clientes de cartão. Lembre-se que esses são os benefícios anunciados pelos lojistas, mas você deve avaliar se o cartão gera de fato algum benefício para você, para isso compare a economia que ele lhe dá, veja se é superior ao custo que você tem com o cartão. (PROTESTE!, 2018).

Sobre a utilidade dos cartões *private label*:

Indo contra o objetivo das redes de lojas e supermercados, você não deve se fidelizar a nenhuma rede, afinal está mais do que comprovado que não é a maneira de economizar, muitas vezes os descontos colocados em alguns produtos - para clientes que paguem com cartão da rede - estão compensados em outros produtos mais caros, ou seja, no final das contas o desconto é apenas aparente. Além do mais você tem que avaliar se a compra (com desconto ou não) está mais em conta considerando também a anuidade a mais que você vai ter que pagar na hora do pagamento da fatura. Dessa maneira, se você já tem um cartão de crédito convencional a sua necessidade por um cartão de loja é menor. No caso das lojas de departamento é um

pouco diferente porque a maioria permite parcelar em sem juros, vantagem que nem sempre é oferecida com os cartões de crédito. Mais uma vez ressaltamos que qualquer instrumento de crédito pode ser útil desde que seja bem utilizado. Com estes cartões funciona da mesma maneira, seja para a compra de um item alimentar ou de vestuário, pesquise e veja se vale a pena fazer uso do cartão. (PROTESTE!, 2018).

Um fato importante que o estudo não aborda no seu parecer é que o direcionamento do mercado de varejo é na sua maior parte para o público das classes B, C e D+, fazendo com que os produtos financeiros oferecidos pelo varejo sejam de grande valor para uma parcela da população não bancarizada ou que não possui linhas de crédito de menor custo aprovadas em instituições financeiras tradicionais. A utilização de cartões *private label* também é uma opção para os consumidores em momentos de crise financeira, quando os bancos restringem o crédito por receita de calote decorrentes da redução na renda e aumento do desemprego.

O desgaste dos cartões *private label* por conta da perda de representatividade no faturamento e a falta de interesse dos novos clientes com o produto é um desafio para o varejo, que tem nesse produto um importante instrumento para alavancar as vendas e suas margens, dado o menor custo de operacionalização em relação às vendas com cartões de terceiros. A estratégia mais amplamente adotada pelas grandes empresas varejistas nesse sentido tem sido a migração da carteira de clientes dos cartões *private label* para cartões *co-branded* (bandeirados), que é um produto de maior amplitude para o consumidor, pois pode ser utilizado também fora da rede de lojas. O grande desafio do varejo precede a gestão de um produto de crédito com risco de crédito maior como o cartão bandeirado, mas inicia na etapa de desenvolvimento de produto ao oferecer um produto semelhante aos oferecidos pelos bancos, mas com diferenciais para o consumidor e na etapa de iniciação e manutenção do crédito ao ter uma base menor de clientes para oferecer os demais produtos de crédito. Além disso, como já abordado anteriormente, o cartão da loja é fundamental para a avaliação do comportamento de crédito dos consumidores pelas empresas varejistas, pois com variáveis que demonstrem o histórico com a empresa concedente, os atrasos de pagamento do cliente, a utilização média dos limites de crédito, tempo de relacionamento com a empresa, entre outras (SECURATO, 2002) permitem a empresa o desenvolvimento de modelos estatísticos preditivos que estimam a probabilidade de determinados clientes atrasarem ou não efetuarem os pagamentos. Esse modelo estatístico é conhecido como *behavior score* e se diferencia o *credit score* justamente por levar em consideração, além de variáveis externas, as informações sobre o relacionamento do tomador com a empresa concedente. Segundo o autor Fernando Manfio (2007), enquanto o *credit score* é baseado em informações “estáticas/fixas” em um

determinado momento, ou seja, no pedido de crédito, o *behavior score* se baseia em informações dinâmicas que se alteram mês a mês, relacionadas ao comportamento. O modelo de *credit score* possui um período de desempenho de aproximadamente doze meses depois da avaliação, e o *behavior score* possui um período de comportamento de prazo semelhante que é chamado período de comportamento, que é mensurado com informações históricas ao momento da concessão ou manutenção do crédito. Isso faz com que no mercado de gestão de risco de crédito o *credit score* seja conhecido como uma “foto” e o *behavior score* como um “filme”.

2.4 FINTECHS

O termo fintech surgiu da combinação das palavras financeiro (financeiro) e technology (tecnologia), e é designado para empresas que desenvolvem produtos ou serviços financeiros com o uso de tecnologia e de forma disruptiva em relação aos modelos praticados pelas instituições financeiras tradicionais. Em outras palavras são novas soluções tecnológicas para o mercado financeiro que resolvem uma dor ou melhoram a experiência do usuário (CONEXÃO FINTECH, 2016).

Com a proposta de oferecer produtos e serviços simplificados, sem burocracia e com melhor experiência do cliente as fintechs já nascem digitais, superando modelos estigmatizados dos grandes bancos como de agências, filas de espera e centrais de atendimento ineficientes. Com processos totalmente digitais e na maior parte das vezes online, as fintechs concentram sua atuação na internet via aplicativos exclusivos, que servem para transações ou atendimento.

Segundo o Relatório Mundial sobre Bancos do Varejo realizado pela consultoria Capgemini e publicado em 2016, que entrevistou dezesseis mil pessoas no mundo a cerca da experiência dos clientes com empresas Fintechs e Bancos Tradicionais, no Brasil 74% dos consumidores entrevistados usam produtos e serviços provenientes de fintechs, enquanto a média mundial é de 63%. Outra questão do relatório aborda a qualidade percebida e a fidelização dos consumidores, quando 69% dos consumidores brasileiros indicariam seus serviços para amigos e familiares e a média mundial ficou em 55%. Esse resultado apresentado evidencia a grande aceitação dos consumidores brasileiros em relação a esse novo modelo de negócio oferecido pelas fintechs, que propõe liberdade para o cliente, agilidade para tratar assuntos financeiros, isenção de taxas tradicionais (como anuidade, pagamento de contas e segunda via de cartão) e juros mais baixos que a média de mercado. A

grande aceitação das fintechs no Brasil também passa pelo histórico de relacionamento com os bancos com grande burocracia, seletismo comercial e produtos e serviços vinculados a uma conta corrente.

O maior exemplo de sucesso entre os consumidores esta o Nubank, empresa fundada em 2013 em São Paulo e que em 2018 atingiu a marca de ser o terceiro “unicórnio” brasileira, que é como ficam conhecidas as startups que alcançam uma avaliação de US\$ 1 milhão. As outras duas foram: a plataforma de transporte 99 e a plataforma de pagamentos Pagseguro.

O Nubank surgiu com um único produto: um cartão de crédito sem tarifas, com bandeira Mastercard, com avaliação de crédito online e todos os processos geridos pelo usuário em um aplicativo próprio. Sem agências ou postos de atendimentos físicos o Nubank investiu em atendimentos via chat, email, redes sociais e em um call center totalmente atualizado, com atendimento personalizado e com foco em encantar. Um indicativo de que o bom atendimento não está apenas na proposta, o Nubank registra uma das maiores notas e índice de “voltaria a fazer negócio” no site Reclame Aqui ([20-?]) com respectivamente 7,42 e 80,1%, enquanto a Itaucard possui 6,49 e 69,6% e a Bradesco Cartões 6,79 e 70,0% respectivamente. Como atenuante a maior parte das reclamações recebidas no site é improcedente e estão relacionadas a dificuldade de aprovar o cadastro e limites (política de crédito da empresa). Em Abril de 2018 o Nubank possui um cadastro de pessoas esperando uma aprovação do cartão de mais de 500 mil pessoas.

Um dos maiores diferenciais tecnológicos está no aplicativo, no qual o cliente pode ter o controle dos gastos, efetuar o pagamento da fatura, ajustar o limite de crédito – para mais ou para menos dentro dos limites estabelecidos pela empresa – o que dá a sensação de controle para o cliente. Com a proposta digital o Nubank também se destaca por ser sustentável já que não tem emissão de papéis como faturas e demonstrativos, fazendo com que esteja mais atualizado em relação a essa causa do que os grandes bancos, que tem muita dificuldade para fazerem com seus clientes mais antigos migrem do modelo tradicional para o digital.

Dentro da linha de proposta disruptiva em relação ao mercado o Nubank possui uma funcionalidade que permite ao cliente antecipar parcelas futuras e receber descontos diretamente, o que gera ganho financeiro imediato para o cliente. O programa de benefícios chamado Nubank Rewards converte cada real gasto (R\$) em um ponto de forma direta, diferentemente dos programas de fidelidade dos bancos que geralmente fazem uma conversão em dólar (US\$) e os pontos não expiram, podendo ser utilizado inclusive no pagamento da próxima fatura ou “apagando” gastos da fatura em andamento, como gastos pessoais com Netflix, Uber ou Ifood, o que gera um sentimento direto de benefício.

Como a maior parte das fintechs, o Nubank tem o desafio de gerar rentabilidade (demonstrações financeiras apontam prejuízos nos últimos três anos) com um modelo de negócio que não gera receita com tarifas e que fica restrito ao rotativo, parcelamento de faturas a aos juros de atraso. O objetivo das empresas é aumentar a base de clientes e com isso diluir seus custos fixos, melhorando a equação.

Ainda é evidente que os clientes utilizam serviços dos bancos e das fintechs, mostrando que a ameaça que as fintechs representavam para os bancos fez com que a transformação digital ocorresse de forma mais acelerada para as empresas tradicionais e que um modelo não substituirá o outro por completo. A seguir uma tabela das vantagens apontadas pelos clientes no Relatório Mundial sobre Bancos de Varejo:

Quadro 4 - Vantagens apontadas pelos clientes

FINTECHS	BANCOS
facilidade de uso	confiança na instituição
rapidez dos serviços	capital
experiência positiva do cliente	experiência em lidar com órgãos reguladores

Fonte: FEBRABAN (2016).

No CIAB 2017, um evento anual de tecnologia da informação do setor financeiro promovido pela Federação Brasileira dos Bancos (FEBRABAN/CIAB) o tema fintechs foi abertamente discutido. No evento os principais executivos do setor debateram sobre o posicionamento e ações que os bancos deveriam gerar para estarem competitivos a nova realidade do mercado. Sobre gestão da informação e migração do analógico para o digital a gerente de customer intelligence da SAS, Fernanda Benhami disse:

Os bancos ainda se preocupam demais com a usabilidade dos canais e dão menos atenção a fase de inteligência analítica das informações coletadas dos clientes. Até pela origem das instituições, mais tradicionais, há uma preocupação para que o usuário migre para o móbil, aprenda a usar o app e somente depois avalie os dados da experiência do consumidor. (FEBRABAN, 2016).

Sobre a experiência do usuário (UX), no mesmo evento, o Diretor de Canais do Santander, Cassius Shymura disse:

As empresas tem que atuar antes do pedido dos clientes, trata-se de uma antecipação de etapas. Por isso, os bancos têm cada vez mais utilizado das novidades das fintechs e startups, que, unidas à expertise que temos do mercado financeiro, podem melhorar a relação e a oferta de produtos e serviços. Nem sempre a UX tem que ser

revolucionária, muitas vezes pequenos detalhes mudam a experiência do cliente. (FEBRABAN, 2016).

Sobre as parcerias entre fintechs e bancos o Superintendente Executivo do banco Bradesco, Antranik Haroutiounian relatou:

Trabalhar em conjunto significa encontrar alternativas mais rapidamente. Não há uma fórmula pronta para esta parceria, varia em cada produto. Há dois anos, o banco criou o InovaBra, programa de inovação aberta, para acelerar projetos de startups com soluções para o mercado financeiro. (FEBRABAN, 2016).

Com as parcerias com as fintechs as instituições financeiras ganham agilidade e olhar crítico sobre suas práticas, processos, mercado e relação com o cliente, permitindo um olhar de fora e “fora da caixa”, o que possivelmente encontraria resistência interna, ou tomaria tempo demasiado para ser implantado.

Parece consenso entre os executivos que a simples migração de serviços e produtos para o móvel não é suficiente para evoluir, o processo como um todo deve ser reconstruído juntamente com a maneira de pensar os negócios.

2.5 EDUCAÇÃO FINANCEIRA COMO ESTRATÉGIA

Bancos e instituições financeiras que oferecem crédito a pessoas físicas se posicionam, cada vez mais de forma proativa para educar seu público a utilizar as linhas de crédito de maneira mais consciente. Elaboram textos, material gráfico e conteúdo digital em websites e aplicativos que contribuam para o entendimento dos riscos de cometer excessos com o crédito disponível, em especial do endividamento. As empresas que concedem linhas de crédito investem nestas ações para diminuir a inadimplência dentro do possível.

A expressão do Século passado de que “um fio de bigode” era garantia suficiente para uma negociação a prazo entre o comprador e o vendedor não tem mais aplicação ou não traduz mais o valor atribuído ao “nome limpo”. Os nativos digitais precisam e querem entender como fazer a gestão do crédito e a tecnologia tem se mostrado muito eficiente neste sentido.

De acordo com a Jornalista Ingrid Jank, redatora do portal Oficina da Net, em levantamento para sua matéria sobre “5 bancos digitais alternativos aos bancos tradicionais”, do dia 13/04/2018 (JANK, 2018), os bancos ou soluções digitais para gestão de dinheiro, recebimentos e pagamentos tem tido crescimento relevante no mercado por oferecer

facilidade de uso, acessibilidade através de dispositivos móveis (celulares, tablets e gadgets). Os dois fatores mais atraentes aos nativos digitais são, sem sombra de dúvida a ausência de papel ou necessidade de ir à agência física (todo o processo de abertura de conta e uso da mesma pode ser feito com um celular e acesso à internet) e os baixos custos de mensalidades ou tarifas.

Os cinco bancos digitais de maior destaque no mercado brasileiro são:

- a) NuBank;
- b) Inter;
- c) Banco Original;
- d) Neon;
- e) Next.

Todos disponibilizam as funcionalidades de um banco tradicional, mas tem linguagem visual orientada para nativos digitais. Com interfaces amigáveis, intuitivas e responsivas (ajustável às diferentes proporções de tela de celulares e dispositivos móveis) os aplicativos são desenvolvidos pensando nas melhores experiências ao serem utilizados, característica muito apreciada pelos jovens. Recursos de cotização de objetivos de médio e longo prazo servem ao propósito de educar quanto à gestão das finanças, o que se aplica, invariavelmente á gestão do crédito.

2.6 GERAÇÃO DOS NATIVOS DIGITAIS

O termo Nativos Digitais foi criado pelo norte-americano Marc Prensky, trazendo a esse grupo definições e novas características, que consolidam um abismo com relação aos imigrantes digitais (outro termo criado pelo autor e que define pessoas que desconhecem o funcionamento dos meios de comunicação e tornam-se consumidores passivos). Um nativo digital é aquele que nasceu e cresceu com as tecnologias digitais presentes em sua vivência, como videogames, Internet, *smartphones*, redes sociais e etc. Caracterizam-se principalmente por não necessitar do uso de papel nas tarefas com o computador, serem capazes de realizar inúmeras tarefas concomitantemente (*multi task*), captar a essência da informação a partir de imagens e sensações, aprendizado acelerado, mas também dificuldade em receber críticas e baixa concentração.

No sentido mais amplo, refere-se a pessoas nascidas a partir da década de 1990 e mais tarde, na Era da Informação que teve grande desenvolvimento nesta década. Geralmente, o termo foca sobre aqueles que cresceram com a tecnologia do século XXI. Este termo tem sido

aplicado em contextos como a educação, gestão empresarial, psicologia e filosofia. Existem diversas formas de descrever com maior detalhe quem é nativo digital e por quê. Classe social, acesso à tecnologia e área geográfica, por exemplo, podem determinar que mesmo nascidos a partir do ano 2000, sendo pessoas de baixa renda, em zonas rurais e sem acesso à tecnologia não sejam assim classificados. Enfim, para o contexto deste trabalho acadêmico consideraremos o universo urbano de jovens nascidos a partir de 1996 e que neste ano de 2018 completam 24 anos de idade.

Numa aplicação direta de estudos sobre hábitos de consumo trabalharemos com os nativos digitais economicamente ativos, dos 14 aos 24 anos, que pratiquem o consumo de bens e serviços como protagonistas das atividades mercantis, inerentes às pessoas físicas no Brasil. A partir deste ano um número cada vez mais maior de nativos digitais farão uso do crédito em atividades de consumo, pois nascidos a partir do ano de 2000 completarão 18 anos (maioridade civil) e poderão contrair crédito, financiamento e realizar investimentos.

2.6.1 Quantos são e onde estão os nativos digitais

Segundo a Organização das Nações Unidas (ONU), através da União Internacional de Telecomunicações (UIT), divulgou em 2013 que o Brasil possuía aproximadamente 20 milhões de nativos digitais. Em censo mais recente, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2010), estimou-se que no Brasil contávamos com 80 milhões de pessoas com até 24 anos. Nosso grupo de estudo, no entanto se concentrará nas faixas etárias de 14 a 24 anos, 35 milhões segundo o mesmo estudo (IBGE, 2018b).

Também chamados de geração On Demand (sob demanda) têm pressa no uso e experiência de consumo, estão localizados em grandes centros urbanos, com acesso pleno ou moderado a toda tecnologia de telecomunicações, gestão da informação e conhecimento. Acessam sistemas educacionais formais (acadêmicos) ou complementares através de formações específicas relacionadas à tecnologia, saúde e bem-estar, práticas esportivas e é claro gestão da inovação e empreendedorismo. Convivem com seus familiares e constroem sua vida econômica, primeiramente sob os cuidados dos pais e responsáveis e, progressivamente, à medida que trabalham, com seus próprios vencimentos. É muito comum que os nativos digitais possuam uma receita híbrida, formada por seus ganhos e recebimentos de salário ou bolsa estudo (como estagiários remunerados) e ainda de ajuda de sua família até que possam cumprir suas obrigações financeiras e realização de seus desejos de consumo por conta própria.

2.6.2 Trabalho e renda

De acordo com o IBGE (2018b) a definição de “pessoas em idade de trabalhar” são aquelas a partir dos 14 anos (1). De acordo com o art.7º, XXXIII da Constituição Federal, a “proibição de trabalho noturno, perigoso ou insalubre a menores de dezoito e de qualquer trabalho a menores de dezesseis anos, salvo na condição de aprendiz, a partir de quatorze anos;”. Consideraremos neste trabalho o universo de jovens de 14 anos até 24 anos, como população de análise e estudo por estarem em idade para trabalhar e por terem, desde que nasceram, convivido com a internet e avanços tecnológicos de telecomunicações.

A família brasileira, como traço cultural no que se refere à autonomia financeira dos jovens, é diferente de outros mercados globais. É mais protecionista e provedora. Em outros países, como nos Estados Unidos da América, jovens são estimulados a saírem cedo de casa e arcarem com suas despesas e custos fixos.

De acordo com a Síntese de Indicadores Sociais. Uma análise das condições de vida da população brasileira (IBGE, 2016), o Brasil da República Velha era um país com uma população muito jovem. Os dados do Censo de 1920 indicam que entre uma população total de 30,6 milhões de habitantes, 21,9 milhões de pessoas (71,5%) tinham até 29 anos, mais de 13 milhões (41,1%) tinham até 14 anos, e 6,4 milhões (20,9%) tinham até 6 anos de idade.

O Brasil da República Velha não era apenas um país de jovens, mas também era um país pobre, com uma renda per capita muito baixa e fortemente concentrada. Em 1920, logo após o desfecho da Primeira Guerra Mundial, estima-se que a renda per capita brasileira (US\$ 963) representava 17,3% da norte-americana, 27,7% da argentina, 29,0% da Europeia e pouco mais de 58% da renda per capita média da América Latina

Nessas condições, com a pobreza das famílias e as dificuldades de acesso a um sistema educacional extremamente reduzido e limitado às elites e às classes médias abastadas, a imensa maioria da grande população infanto-juvenil seria empurrada para o trabalho: nas atividades de subsistência no meio rural e urbano; como ajudantes do trabalho familiar; como trabalhadores por conta própria em atividade extremamente precárias no meio urbano; como assalariados nas ocupações associadas ao trabalho manual, às extensas jornadas, aos reduzidos rendimentos, a elevados índices de acidentes de trabalho, especialmente na construção, na indústria têxtil, nas atividades agrícolas e extrativas, no comércio informal.

Segundo Santos e Gimenez (2015), o período de industrialização do Brasil (1930-1980) produziu uma brutal transformação das estruturas econômicas e sociais. O crescimento econômico acelerado em todo o período, particularmente no pós-guerra, com uma taxa média

anual de crescimento do produto de 7,3% (1947-1980) foi determinante para que a renda per capita brasileira aumentasse mais de sete vezes entre 1920 e 1980, chegando a US\$ 7.098 no início da década de 1980, mesmo com a forte expansão da população, que ampliou-se quatro vezes no período (30 milhões para 120 milhões de habitantes).

O crescimento econômico acelerado e o avanço da industrialização produziram uma migração rural urbana das mais intensas do século XX. Entre 1950 e 1980, quase 40 milhões de brasileiros deixaram o campo e migraram para as áreas urbanas em busca das oportunidades geradas pela industrialização, fortemente concentradas na região Sudeste do país, particularmente na Região Metropolitana de São Paulo. Nos quadros da rápida urbanização do Brasil e das oportunidades de emprego nos grandes centros urbanos, observa-se uma intensa mobilidade social ascendente, a formação de uma "nova classe média" e a queda acentuada da pobreza. Não obstante, a rápida expansão da capacidade de produção de riqueza material que transformou a estrutura social e promoveu forte mobilidade ascendente e foi incapaz de eliminar a pobreza no país e diminuir a desigualdade, colocando o Brasil em 1980 entre aqueles países de maior desigualdade do mundo.

As elevadas taxas de crescimento até o final dos anos 1970 permitiram a incorporação de milhares de brasileiros aos setores organizados da sociedade, produzindo uma mobilidade social ascendente, cuja peça fundamental era um mercado de trabalho extremamente dinâmico. A constituição desse modelo extremamente dinâmico e concentrador fora determinada pela ordem política instaurada no país a partir do golpe militar de 1964 que "produziu, ao longo de seus vinte e um anos de vigência, uma sociedade deformada e plutocrática". Viu-se, assim, a permanência de constrangedores níveis de desigualdade, pobreza, analfabetismo, mortalidade infantil, entre outras mazelas, em meio a um acelerado crescimento econômico.

Em meio a tal modelo de desenvolvimento econômico e social, além de uma elevada participação dos jovens no total da população (33,5% para a faixa de 10 a 24 anos), em 1980 a taxa de participação dos jovens de 10 a 24 anos no mercado de trabalho brasileiro era de mais de 40% (55,3% entre 15 a 24 anos), quando o Brasil já alcançava um estágio mais avançado, com uma sociedade urbana e industrial e com a oitava economia do mundo em 1980.³ Assim, no início da década de 1980, a taxa de participação dos jovens brasileiros no mercado de trabalho era uma das mais elevadas da América Latina, maior em comparação a muitos países com mesmo grau de desenvolvimento e incomparavelmente superior aos países desenvolvidos.

À medida que a população nacional cresce, a população de jovens na faixa etária de 15 a 24 anos sofreu desaceleração. A participação de jovens que trabalharam (economicamente ativos) no total deste grupo, por outro lado apresentou em 2010 (segundo IBGE, 2018b) tendência à desaceleração.

Tabela 4 - Evolução da população total e da população jovem. Brasil, 1991- 2010

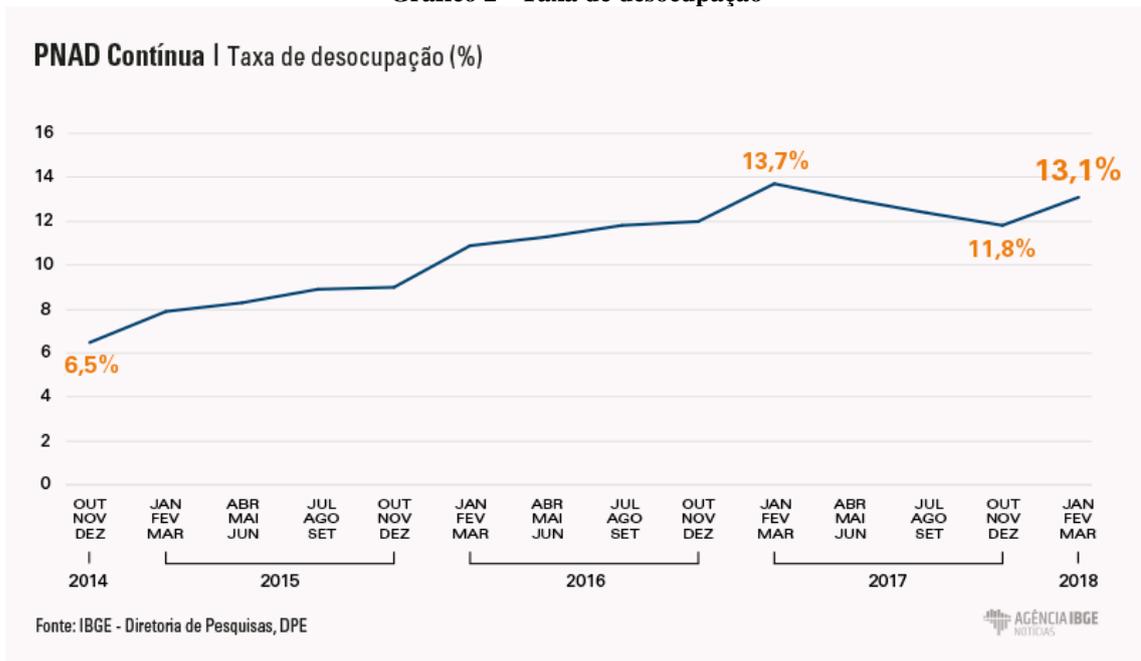
População (em mil)	1991	2000	2010
Total (A)	146.825,5	169.799,2	190.755,8
Na faixa de 15-24 anos (B)	28.582,4	34.081,3	34.227,6
Economicamente Ativa de 15-24 anos (C)	16.151,2	20.812,2	19.208,5
(B) / (A) (em %)	19,5%	20,1%	17,9%
(C) / (A) (em %)	11,0%	12,3%	10,1%
Taxa de Participação (C) / (B) (em %)	56,5%	61,1%	56,1%

Fonte: IBGE (2018b).

A taxa de desocupação que reflete o contingente de pessoas que estão fora do mercado de trabalho é muito maior entre os jovens até 24 anos. Os nativos digitais, de acordo com recente estudo do PNAD – Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios, referente ao quarto trimestre de 2017, divulgada pelo IBGE em 26 de março de 2018 apresentam os maiores índices de desocupação. Dos jovens de 14 a 17 anos a taxa de desocupação é de 39%, entre os jovens com 18 a 24 anos a taxa é de 25,3% (IBGE, 2018b).

A renda deste público é formada, até os 17 anos, em sua maior parcela por mesadas ou concessões monetárias. Os jovens até 17 anos, mesmo os que não trabalham ou geram renda possuem orçamentos limitados para seu consumo. Já entre os jovens de 18 a 24 anos, a participação familiar em seu orçamento pessoal é menor uma vez que ingressam no mercado de trabalho mais facilmente que o grupo anterior.

Gráfico 2 - Taxa de desocupação



Fonte: IBGE (2018a).

A atual crise política e econômica vivenciada nos últimos anos faz dos nativos digitais os mais impactados em curto prazo. A dinâmica de contratações e demissões em períodos como os que estamos vivendo nos últimos três anos privilegia profissionais com mais experiência em detrimento aos mais jovens, com menos experiência e que demandam mais recursos das empresas para capacitá-los às atividades.

2.6.3 Hábitos de consumo

Os nativos digitais, a partir de 14 anos efetuam operações mercantis de compra de produtos e serviços. Suas aquisições junto ao mercado estão associadas às necessidades sociais das faixas etárias compreendidas no estudo (14 a 24 anos) e, não necessariamente nesta ordem, seriam: alimentação, vestuário, entretenimento (passeios, cinema, música, festas), etc.

O modelo de consumo dos Nativos Digitais altera-se consideravelmente em relação às demais gerações. A ascensão das redes de influência nas redes sociais e o poder da opinião dos amigos acabam tornando-se mais importantes que os discursos institucionais das empresas e as campanhas de publicidade em massa.

No trabalho acadêmico As instituições financeiras cooperativas e a identificação com os nativos digitais: as perspectivas do Sicredi, Trento (2017) discorre sobre os hábitos de

consumo dos nativos digitais citando Caleiro (2015), em um artigo da revista Exame, apresenta pesquisa do banco Goldman Sachs que identificou que os jovens nascidos a partir de 1998 já representam 22% da população dos Estados Unidos e controlam o equivalente a US\$ 44 bilhões em poder de compra. A pesquisa ainda mostra que 93% dos pais de jovens desta geração concordam que seus filhos influenciam nas decisões da casa. “Criados por seus pais da geração X durante uma época de stress econômico, fardos crescentes de dívida estudantil, tensões socioeconômicas e guerras internacionais, esta juventude tem uma visão menos idealista e mais pragmática do mundo”, diz o artigo.

Pesquisa realizada pela empresa Box 1824 (2011), intitulada “Sonho Brasileiro”, com jovens entre 18 e 24 anos, apresenta diversas características que podem ser fortemente consideradas aderentes à geração de nativos digitais, jovens nascidos a partir do ano 2000, em virtude da proximidade entre as gerações.

Os jovens que foram questionados a escolher cinco palavras que poderiam definir sua geração, assim responderam:

Quadro 3 - Questionário: quais palavras definem sua geração?

Questionário: quais palavras definem sua geração?	
Palavra	Escore
Sonhadora	35%
Consumista	34%
Responsável	28%
Batalhadora	28%
Comunicativa	28%

Fonte: Box 1824 (2011).

Essa mesma pesquisa revelou que, quando questionadas sobre o seu maior sonho, as respostas foram as seguintes:

Quadro 4 - Questionário: qual seu maior sonho?

Questionário: qual seu maior sonho?	
Opção	Escore
Formação profissional e emprego	55%
Casa própria	15%
Dinheiro	9%
Família	6%
Carro/moto/eletrodomésticos	3%

Fonte: Box 1824 (2011).

A pesquisa demonstrou a identificação com a coletividade desse jovem, na qual 50% afirmou ser mais conectado com o discurso coletivo, 20% mais conectado com o discurso individualista e 30% com o discurso moderado (transitam entre discursos coletivos e individualistas). 77% dos jovens concordam que o seu bem-estar depende do

bem estar da sociedade onde vivem, 74% afirmam se sentir na obrigação de fazer algo pelo coletivo no seu dia a dia e 79% concordariam em utilizar parte do seu tempo livre para ajudar a sociedade.

Pesquisa realizada pela Consultoria WMCCANN (2016), intitulada “A verdade sobre os Jovens”, com mais de 11 mil jovens entre 16 e 30 anos, em 18 países, já vê diferenças significativas entre a geração de Nativos Digitais e a geração de Millennials. A pesquisa demonstra que os jovens nascidos entre a segunda metade da década de 90 e o ano de 2010, estão sempre conectados, 24X7 (vinte e quatro horas por dia, sete dias por semana). Eles enviam, em média, 206 mensagens por dia (versus 73 mensagens enviadas pelos usuários de internet entre 21 e 30 anos, Millennials).

A pesquisa demonstrou que 73% destes jovens acreditam que as empresas geram um impacto positivo. Ao mesmo tempo, 75% destes mesmos jovens acreditam que as empresas estão mais focadas na sua agenda do que na sociedade. 27% também acreditam que as empresas não estão fazendo ações para melhorar a sociedade.

Sobre a relação do jovem com o dinheiro, a pesquisa do Instituto Methodus (2015), demonstrou que 86% dos jovens entrevistados exercem algum tipo de atividade remunerada, sendo que 67% respondeu que possui trabalho. Quando questionados sobre como costumam gastar seu dinheiro, 77,2% deles responderam que gastam com roupas e 70,2% com alimentação. Sobre as trajetórias lineares relacionadas aos sonhos que o dinheiro pode comprar, eles ordenam da seguinte forma: viagem, carro, casa e tecnologia, ressaltando que a experiência de uma viagem vale mais do que a conquista de bens materiais, destacando-se mais uma vez das gerações anteriores.

Em relação a como os jovens identificam suas questões com os bancos, 69% deles não entendem para que servem as tarifas bancárias, contra 31% dos que entendem. Além disso, questionados sobre o que seria o “banco ideal”, eles classificam três características como sendo fundamental: 1º Confiança, 2º Credibilidade e 3º Ampla Rede de Agências.

A forma de fazer negócio não será a mesma nos próximos cinco anos, período em que os nativos digitais aumentarão seu poder de consumo. Tendências estão mudando o padrão de consumo e comportamento das marcas. Novas tecnologias, apps, realidade virtual, economia solidária: tudo isso está promovendo uma disrupção no mercado.

Onze especialistas do Young Entrepreneur Council (YEC) foram entrevistados pelo site Mashable (GERBER, 2015) e cada um apresentou uma tendência-chave no comportamento dos consumidores jovens, aliados à tecnologia. São elas:

- a) focar na oferta de serviços agregados: ambientes online, 100% digitais já são

realidade. O varejo poderá ofertar serviços e soluções agregados aos produtos de seu portfólio;

- b) comunicação com base de clientes por mensagens: o uso de aplicativos ou softwares mensageiros (whatsapp, telegram, sms, etc) será cada vez mais comum. O e-mail tem servido cada vez como validação de cadastros do que meio de comunicação com clientes nativos digitais. Já existe atendimento automatizado por mensagens de texto e interação homem/máquina através de mensagens sintetizadas pré-programadas (URA). O uso destas tecnologias atrairá mais clientes e colaboradores;
- c) imagem é tudo: em ambiente dominado por Instagram, Pinterest, Google Images, o uso intencional de imagens que transmitam mensagens coerentes com os produtos, coleções, ações de marketing e comunicados ao público são mais efetivas e tem maior taxa de retorno (conversão);
- d) autenticidade é cada vez mais valorizada: A singularidade é a palavra chave para garantir exclusividade. Agregar autenticidade às campanhas de venda e aos produtos e serviços auxilia o consumidor jovem, nativo digital na identificação com a marca ou empresa;
- e) MPAY – Pagamentos por celular: sistemas criptografados que garantam a segurança das transações serão cada vez mais demandados. Aplicativos e sistemas, G Pay (Google), Apple Pay e CurrentC já permitem comprar qualquer coisa usando o smartphone. Espera-se uma transição destas plataformas de pagamento como melhor opção aos cartões de crédito em curto espaço de tempo;
- f) economia ativa e compartilhada: aplicativos de compartilhamento de carona, carros, habitação ou mesmo vagas de hospedagem em residências já são realidade. O consumo que agrega este valor, ou inicia agregando esta imagem associada estará na preferência deste público;
- g) o consumo dos serviços B2B irá aumentar: market places (plataformas de negociação) híbridos para B2B, B2C and C2C serão cada vez mais parte da vida cotidiana dos nativos digitais;
- h) sites responsivos serão mais populares: a experiência de navegar em um website que seja otimizado para dispositivos móveis dão melhores resultados e convertem mais leads (clientes em potencial) em vendas concretas;
- i) o consumo do dia a dia será digital: a familiarização com os aplicativos

cotidianos (Ifood, 99 Táxi, Uber, Americanas.com) farão do consumo diário uma rotina touch screen, já são realidade;

- j) o foco será a privacidade: os consumidores estarão cada vez mais preocupados com a privacidade: nos pagamentos, nas transações, nas buscas por produtos e serviços. Poucos querem que as empresas tenham todas as suas informações depois de comprar ou pesquisar por algo;
- k) a realidade virtual será uma plataforma: VR – Realidade Virtual será em muito pouco tempo uma realidade estratégica para empresas conquistarem de vez o público nativo digital no quesito “experiência sensorial”.

Empresas que utilizam sua base de cadastro de consumidores como fonte de inspiração e inovação, desde que intencionalmente conduzida, orientada para a produtividade e atingimento de metas de crescimento de médio e longo prazo têm muito a ganhar. Uma abordagem mais humanista, comprometida com a expressão, menor rigidez de rotinas está mais alinhada com o perfil predominante de jovens até 24 anos em idade produtiva.

2.7 ACESSO AO CRÉDITO

O acesso ao crédito se dá de forma progressiva ao uso dos recursos de crédito que a família dispõe. Apesar de haver normatização quanto ao uso de cartões de débito e crédito em que o usuário deve apresentar documento de identidade válido com foto, na prática qualquer pessoa, adolescente ou adulto efetua operações de consumo sem nenhuma dificuldade em quase todos os estabelecimentos comerciais. Quando adolescentes não portam cartões de crédito ou débito (de seus pais ou responsáveis) os motivam (convencem) a acompanhá-los até os locais de consumo.

Vamos considerar para fins deste estudo que os nativos digitais podem e fazem uso de dois tipos de crédito, o crédito da família e o crédito próprio.

- a) crédito da família;
- b) crédito próprio.

A concessão de crédito no mercado brasileiro também é normatizada. Os serviços de pagamentos vinculados a cartões de crédito emitidos por instituições financeiras ou instituições de pagamento estão sujeitos à regulamentação baixada pelo Conselho Monetário Nacional e pelo Banco Central do Brasil, nos termos dos arts. 4º e 10 da Lei 4.595, de 1964, e da Lei 12.865, de 2013.

O serviço de oferta de crédito a pessoas físicas e jurídicas no Brasil é regulamentado, também por estes atos do Banco Central do Brasil:

- a) Lei nº 12.865, de 2013;
- b) Lei nº 4.595, de 1964;
- c) Resolução CMN 4.283, de 2013;
- d) Resolução CMN 3.919, de 2010.

Pessoas naturais, acima dos 16 anos podem contratar crédito financeiro de acordo com as políticas e requisitos das instituições financeiras ou comerciais.

2.7.1 Crédito da família

O uso de crédito de terceiros dentro do grupo familiar, pelos nativos digitais é muito comum e já está incorporado à rotina brasileira. Quando adolescentes adquirem produtos, serviços e experiências em estabelecimentos comerciais ou locais de entretenimento, podem fazê-lo utilizando os limites de crédito que a família dispõe.

A facilidade de consumir produtos e serviços através de crédito pessoal, em especial através do cartão de crédito pode criar a ilusão da facilidade com que as aquisições são feitas. Facilidades de pagamento, muitas vezes utilizadas como estratégias de marketing pelas grandes lojas do varejo instigam ao consumismo. Jovens que utilizam recursos da família, entre eles o cartão de crédito, podem apresentar maior dificuldade em discernir condições favoráveis de aquisição de produtos e serviços dos apelos mercantis das propagandas e peças publicitárias.

O Shopping Center como maior centro de consumo urbano para o público jovem concentra os principais produtos e serviços de interesse comum desta faixa etária. Lanchonetes, lojas de vestuário, artigos esportivos, telefonia, informática e entretenimento (cinemas e espaços de jogos eletrônicos). Como tendência, na região Sudeste do Brasil, instituições de ensino regular, academias desportivas e centros médicos passam a integrar o portfólio de fornecedores de serviços especializados em shoppings centers.

2.7.2 Crédito próprio

O nativo digital que auferir renda através de trabalho ou remuneração recebida da família (mesada) pode contratar o serviço de crédito em seu nome. Bancos e redes varejistas, de tempos em tempos desenvolvem campanhas de cooptação de novos clientes na faixa etária

compreendida neste estudo (14 a 24 anos). Antecipando-se dessa forma as outras empresas de varejo. Mais comum aos jovens de 18 a 24 anos, o crédito próprio pode ainda ter o acompanhamento de pais ou responsáveis. Os limites de crédito concedidos aos jovens de até vinte e quatro anos, via de regra, são pequenos e não ultrapassam um salário mínimo.

Os bens e serviços mais adquiridos pelos jovens através de suas próprias linhas de crédito são vestuário, acessórios de moda, dispositivos móveis (celulares, tablets e acessórios eletrônicos), jogos e entretenimento. Bens de consumo de maior valor ficam fora do escopo de consumo, num comportamento médio do jovem brasileiro. O exemplo de veículos financiados que requerem uma avaliação de crédito e garantias de pagamentos maiores.

2.8 GESTÃO PESSOAL DO RISCO DE CRÉDITO

O conhecimento dos riscos de crédito é fator preponderante para uma boa gestão deste ativo. Sim, o crédito ou “ter o nome limpo na praça” é um ativo. Ter condições plenas de contratar o serviço de crédito, compra a prazo ou financiamento de bens móveis, e imóveis é um recurso disponível em nossa economia, como acontece na maioria dos países do mundo livre contemporâneo. A possibilidade de adquirir bens ou serviços sem ter o valor total para pagar por eles, utilizando para isso o crédito ou crediário pode trazer riscos de endividamento e problemas relacionados à manutenção do crédito ou ter o “nome limpo”.

A facilidade de comprar utilizando cartões de crédito ou cartões próprios, aqui chamados de *private labels* é um risco constante de endividamento pessoal podendo ser considerado crônico em alguns casos. O consumidor brasileiro mais desatento, comumente paga o equivalente a dois produtos ou serviços pelo simples fato de financiar sem critérios ou com apenas a percepção do valor da parcela.

As facilidades e comodidades possibilitadas pelo uso do cartão de crédito em nossa rotina são inúmeras, bem como os problemas ocasionados por cobranças abusivas ou até mesmo indevidas, por parte das operadoras e administradoras dos mesmos.

A principal queixa dos consumidores que fazem uso de cartões de crédito para parcelar compras e demais atividades relativas, é a cobrança de juros altíssimos, que podem ultrapassar 700% ao ano.

No caso de não haver o pagamento da dívida por parte do consumidor, é possível que sejam cobrados juros de mora de até 1% ao mês quando não há prévia estipulação contratual. Em se tratando de atrasos nos pagamentos das parcelas mensais, poderá haver a cobrança de multa de até 2% ao mês, além de correção monetária até a data em que se efetue o pagamento.

Ressalte-se que após apenas um dia no atraso dos pagamentos devidos, a empresa pode colocar o consumidor em listas de negativados, como o SPC e SERASA, devendo haver expressa comunicação da inclusão nos bancos de dados. Isso tudo não significa que o consumidor poderá ser constrangido por não ter pagado suas dívidas ou cobrado excessivamente (em horários noturnos, durante o trabalho, nos horários de descanso, através de vizinhos, parentes...), tais condutas são vedadas por lei e podem ser indenizadas judicialmente.

Após o pagamento das dívidas, no caso de consumidor com o nome negativado, a empresa deverá retirar seu nome do órgão responsável em prazo máximo de cinco dias, caso contrário, será possível buscar indenização judicialmente também.

2.9 MANUTENÇÃO DE IDONEIDADE MERCANTIL COMO ATIVO PESSOAL

O termo manutenção, para fins deste trabalho de pesquisa foi selecionado por reunir sinônimos aplicáveis aos cuidados com o crédito pessoal, a saber: Conservação, subsistência, sustentação, conserto e preservação. O crédito pessoal ou perfil de crédito das pessoas físicas é um bem inerente aos que iniciam suas vidas no consumo de bens e serviços junto ao mercado em geral. As instituições, financeiras ou não avaliam o risco de conceder crédito a um indivíduo avaliando seu perfil socioeconômico e sua capacidade de saldar débitos contratados. No varejo não é diferente, existe toda uma estrutura consolidada para gestão da concessão de crédito e, invariavelmente da cobrança dos valores contratados e não pagos no prazo.

Os nativos digitais que estão vivenciando o início de suas vidas mercantis utilizando seus próprios cadastros, fornecendo assim, para fins de avaliação de crédito comprovação de residência, registro no CPF e comprovação de renda mensal, nem sempre sabem os riscos inerentes ao uso deste “facilitador” do consumo. A concessão do crédito para jovens que ainda não o utilizaram é relativamente rápida e facilitada. A manutenção, porém, requer cuidados especiais.

2.9.1 Manutenção preventiva

Algo que não está na cultura do brasileiro é o provisionamento. Não faz parte de nossa base curricular nos âmbitos do ensino fundamental, médio e superior a educação financeira. Não somos ensinados a lidar com dinheiro, tampouco construir reserva técnica para a

conservação do “nome limpo” na praça. Logo, uma compra no crediário, com parcelamento de cinco vezes deveria requerer do contratante um provisionamento total ou parcial para que o valor fracionado seja pago sem interrupção ou atraso. Esta seria uma forma preventiva de manutenção do crédito para pessoas físicas. Provisionar também se aplica à manutenção preditiva.

2.9.2 Manutenção preditiva

Quando há informação suficiente para que imaginemos cenários distintos em um futuro de médio ou longo prazo, podemos “prever” condições favoráveis e desfavoráveis... Também na gestão do crédito é importante poder analisar as condições futuras, na medida em que as informações estejam disponíveis para uma avaliação, de possibilidade ou impossibilidade de cumprir com os pagamentos. Esta forma de manutenção do crédito está mais ligada às decisões de não adquirir bens e serviços quando não há, num cenário futuro indicativos de condições plenas de arcar com as aquisições.

2.9.3 Manutenção corretiva

Este tipo de gestão do crédito é sempre utilizado quando o mesmo já foi comprometido. Quando uma ou mais parcelas de compras a crédito não puderam ser honradas nos prazos acordados, ações de correção precisam ser implementadas para reversão do quadro de perda de crédito ou abalo ao perfil de comprador.

No caso dos nativos digitais, quando se encontram nesta situação por excederem uso de limites de crédito ou por perderem suas receitas mensais (demissão, final de estágio, etc.), recorrer à família se mostra melhor opção para equacionar este tipo de problema envolvendo o crédito.

3 METODOLOGIA

O método proposto consiste na pesquisa de fontes de dados secundários, por meio da análise direta de materiais disponíveis em artigos, congresso, entidades de classe e notícias e materiais da internet. Busca-se com essa pesquisa gerar vínculo entre os materiais avaliados e com a base teórica, de maneira a confirmar os objetivos desse trabalho.

3.1 PESQUISA EM FONTES DE DADOS SECUNDÁRIOS

Como esse trabalho acadêmico não teve como objeto de estudo uma empresa em específico, mas o contexto das empresas de varejo, mais especificamente as de varejo de moda, não será abordado materiais internos, sendo assim, as informações utilizadas são públicas e de livre acesso, disponíveis em demonstrativos de resultado e de relacionamento com os investidores e expostos em website específico. A geração dos nativos digitais, principalmente os nascidos depois do ano de 2000, pertencem a um mundo com novas perspectivas e diferentes visões, e que está em constante mudança e adaptação. Por esse motivo não são abundantes os materiais publicados com o direcionamento específico dessa pesquisa, direcionando então o estudo para a análise de pesquisas de mercado de diferentes institutos e organizações, que apresentam informações com aspectos acadêmicos, corporativos e econômicos, mídias sociais e reportagens.

Segundo Neves e Conejero (2012) considera-se a pesquisa bibliográfica (desk research) e a análise documental como métodos de pesquisa integrados e complementares, ou seja, tanto os dados secundários quanto os primários são de vital importância para a elaboração de métodos de planejamento e gestão. A própria estratégia do estudo de caso deve conter em seu planejamento uma análise documental como procedimento de coleta de dados. Assim, com base em sua capacidade e em suas experiências passadas, o pesquisador pode realizar uma forte revisão da literatura, de maneira a encontrar métodos de gestão já propostos – e publicados –, ou mesmo documentos históricos que contenham decisões ou aprendizados gerenciais relevantes, que podem aqui ajudar a solucionar um problema em particular. Pode assim discuti-los intensamente, analisar seus pontos em comum e as lacunas existentes e então, por análise comparativa, criar um método de gestão mais sofisticado e completo.

4 ANÁLISE DE DADOS

Das pesquisas selecionadas foram extraídas as questões de relevância para o tema, e foram dispostas abaixo.

Pesquisas:

Quadro 5 - Estudo Box 1824

Um Sonho Brasileiro: um estudo sobre o Brasil e o futuro a partir da perspectiva do jovem de 18 a 24 anos	
Ao escolher cinco palavras que pudessem descrever a sua geração:	
Sonhadora	35%
Consumista	34%
Responsável	28%
Batalhadora	28%
Comunicativa	28%
Como o jovem pode transformar o Brasil?	
Agindo com mais honestidade no dia a dia	56%
Aproveitando as oportunidades que o país oferece	30%
Qual seu maior sonho?	
Formação profissional e emprego	55%
Casa própria	15%
Dinheiro	9%
Sobre Coletividade:	
São conectados com discursos coletivos	50%
São conectados com discursos moderados	20%
Informações gerais:	
Acreditam que consomem mais do que precisam	91%

Fonte: Box 1824 (2011).

Quadro 6 - Estudo Millennial Survey

Estudo Millennial Survey	
Empresas e suas causas:	
Acreditam que as empresas geram impacto positivo	73%
Acreditam que as empresas estão mais focadas na sua agenda do que na sociedade	75%
Dos jovens afirmam que o sentido da missão da empresa faz parte da razão que os levou a escolher a empresa que trabalham	60%
Escolha de cinco palavras e frases sobre o que as empresas deveriam buscar:	
Gerar lucro	44%
Gerar empregos	33%
Criar riqueza	32%
Produzir e trocar bens e serviços	30%
Impulsionar a inovação	25%
Segmento da empresa com maior destaque atualmente:	
Tecnologia, telecomunicações e eletrônicos	33%

Fonte: Deloitte (2015).

Quadro 7 - Estudo Methodus

Geração da Conectividade	
O que mais faz na internet?	
Acessa as redes sociais	72%
Jogos	7,8%
Pesquisas	7,8%
Atividades de Lazer:	
Navegar na internet/usar celular	21%
Sobre Dinheiro:	
Trabalham	67%
Gastam com roupas	77%
Gastam com alimentação	70%
Gastam com despesas de casa	43%
O que te leva a comprar por impulso?	
Descontos/promoções	61%
Estar na moda/tendências	22%
Participar de promoções/sorteios	10%
Banco Ideal:	
Confiança	1°
Credibilidade	2°
Ampla rede de agencias	3°

Fonte: Instituto Methodus (2015).

Quadro 8 - Estudo iQuantifi	
Milennial Money Mindset Report	
Os maiores desafios para os jovens:	
Ganhar dinheiro suficiente	59,2%
Permanecer no orçamento	40,6%
Gerenciar suas dívidas	30,6%
O desenvolvimento de um plano financeiro	26%
Dos jovens até 24 anos indicam ter dívidas	70%
Livre associação de palavras a palavra “banco”:	
Vilão	
Roubo	
Desconfiança	
Empurram coisas	
Filas longas e espera	
Informações Gerais:	
Millennials que possuem uma conta em uma instituição financeira	92%
Procuram conselhos financeiros com amigos	45%
Procuram conselhos financeiros com profissionais	29%
Receberam conselhos financeiros de algum familiar	71%
Prefeririam ser aconselhados por um profissional	52%
Pediriam para a família	50%
Procuram informações em blog e websites	23%
Usariam um aplicativo financeiro	76%
Jovens entrevistados que não entendem para que servem as tarifas bancárias	69%
Maiores desafios junto a uma instituição financeira:	
Saber o que fazer com meu dinheiro	15,2%
Me ajudar a realizar os meus objetivos pessoais e profissionais	16,8%
Me ajudar a entender onde e como devo investir	20,4%
Saber se estou ganhando dinheiro para ter meu estilo de vida	59,2%
Me ajudar a desenvolver um plano financeiro pessoal	26,0%
Me ajudar a gerenciar minhas dívidas	30,6%
Me ajudar a manter no orçamento	40,6%
Quantas instituições financeiras mantém relacionamento?	
Uma	34,40%
Duas	21,80%
Três	18,20%
Quatro	10,80%
O que é importante em uma instituição financeira?	
Localização das agências	61,3%
Ferramentas de comunicação online	58,9%
Serviço ao cliente	52,5%
Localização dos ATMs	49,1%
Conveniência	46,5%
Mobile banking	41,8%
Taxas e gamas de produtos oferecidos	34,5%
Incentivos	26,2%
Relacionamento	18,4%

Fonte: iQuantify (2018).

Quadro 9 - Estudo Think with Google

Generation Z – New Insights into the móbile-first mindset of teens	
Qual aparelho utiliza para acessar internet?	
Celular	78%
Notebook	69%
TV	68%
Ipad/tablete	52%
Computador desktop	50%
O que mais faz na internet?	
Assistindo vídeos online	71%
Acessando aplicativos de mensagens	52%
Acessando redes sociais	51%
Jogando jogos	42%
Compras Online:	
De 13 a 17 anos	68%
De 17 a 24 anos	88%
Entrevistados que preferem comprar roupas em lojas físicas	66%

Fonte: Think With Google (2016).

Quadro 10 - Análise de dados de pesquisa

Nº	Conclusão do trabalho	Evidências e detalhamento
1	As características e benefícios oferecidos pelas redes varejistas no produto <i>private label</i> não são suficientes para gerar a atratividade dos nativos digitais.	<ul style="list-style-type: none"> • A limitação de compras apenas na rede varejista parece ser o grande impeditivo para uma maior atratividade do produto, pois falta de liberdade de escolha não combina com os nativos digitais; • Preferem benefícios diretos e sem complicação na hora do resgate. O parcelamento em cinco vezes sem juros não cativa.
2	O desenvolvimento de aplicativos e a digitalização dos processos atuais de crédito não trarão resultados sozinhos, será necessária uma revisão de todas as etapas do ciclo de crédito, da captação até a cobrança.	<ul style="list-style-type: none"> • Falta conteúdo atrativo e interação entre a instituição e o cliente; • Não adiantará o cliente ter uma boa experiência online se os processos de loja continuarem analógicos.
3	Antes de se identificar com o produto de crédito, o nativo digital deverá estar identificado com a empresa e suas propostas.	<ul style="list-style-type: none"> • Valores como sustentabilidade, respeito a diversidade e inclusão social deverão ser facilmente percebidos pelos clientes; • Qualidade no produto e atendimento, e preço justo do varejo é imprescindível.
4	Os nativos digitais se percebem como sonhadores e consumistas.	<ul style="list-style-type: none"> • Preferência para gastos em roupas; • Valorizam a experiência em detrimento de conquistas materiais como imóveis e automóveis.
5	Os nativos digitais valorizam a coletividade e a sociedade.	<ul style="list-style-type: none"> • Percebem que as empresas poderiam influenciar positivamente a sociedade mas não geram esforços suficientes.
6	Presam por uma relação de confiança com os bancos.	<ul style="list-style-type: none"> • Sentem necessidade de segurança e de privacidade.
7	Não se mostram confortáveis com o pagamento de tarifas e não sabem a função das mesmas.	<ul style="list-style-type: none"> • Precisam perceber valor nas coisas.
8	Apesar de preocupare-se com o coletivo, demonstram dar valor para a autenticidade e singularidade.	<ul style="list-style-type: none"> • Atendimento personalizado e de forma genuíno.
9	Desenvolvimento de ambiente favorável para a inovação.	<ul style="list-style-type: none"> • Criar aproximação de startups e núcleos de pesquisa; • Fomentar métodos ágeis de desenvolvimento de soluções tecnológicas; • Agregar tecnologias experimentais em processos tradicionais de forma a promover pilotos de avaliação e ajustes rápidos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

5 CONCLUSÃO

Após análise das informações coletadas é possível identificar o perfil da geração dos nativos digitais, suas principais características, seus hábitos de consumo e como se relacionam com o crédito. Também é possível identificar as características dos produtos financeiros oferecidos pelo varejo, sobretudo o cartão *private label*, e verificar sua situação no mercado e proposta de valor.

A análise realizada conclui que o cartão *private label* já apresenta desgastes em seu modelo de negócio e que não reúne atratividade suficiente para fazer com que sejam um importante instrumento de crédito para os nativos digitais, que já percebem uma grande oferta de produtos no mercado e mais aderentes às necessidades desse público.

Na tabela abaixo são apresentadas ações sugeridas para atuação das empresas de varejo para que estejam mais próximas do novo modelo de negócio praticado no mercado que já demonstram boa aceitação pelo público. Vale ressaltar que as ações sugeridas não visam apenas atender os nativos digitais, mas aprimorar os produtos atuais para atender ao público já acostumado com o modelo atual e para estar aderente às necessidades das gerações anteriores, que cada vez mais assimilam a tecnologia e as novas formas de se relacionar e se comunicar. Tais ações necessitam de avaliação e planejamento detalhado, aprimorando seu escopo e realizando uma análise de viabilidade econômica que sustentem os investimentos necessários para os projetos de transformação propostos.

Por último cabe sinalizar que as empresas fintechs relatadas nesse trabalho são referências no que se propõem fazer, atuando de forma disruptiva e agregando valor para o cliente com alto emprego de tecnologia, porém enfrentam dificuldades estruturais de apresentarem resultados financeiros positivos e substanciais, pois o desafio de geração de receitas sem a cobrança de tarifas tradicionais e com taxas de juros mais baixas imprime uma necessidade de grande volume de clientes para diluição dos custos fixos e expressiva eficiência em todos os processos.

De positivo percebe-se o movimento e o esforço de empresas tradicionais, de grande porte, em atuarem de forma mais ágil e conectada com seus clientes e fintechs, na busca de adaptarem-se ao novo modelo de negócios determinado pelos nativos digitais, que entram no mercado de trabalho e fortalecem-se como consumidores a cada dia que passa. De resultado teremos empresas mais preparadas e clientes mais satisfeitos.

Quadro 11 - Ações sugeridas

Nº	Ações sugeridas	Detalhamento
1	Manter cartão <i>private label</i> no portfólio de produtos, concentrando esforços para identificar o público adequado melhoria dos processos.	<ul style="list-style-type: none"> • Apesar de apresentar quedas na representatividade das vendas no varejo, o PL apresenta uma porção superior a 40% nas amostras estudadas, evidenciando que demonstra atratividade para parte dos clientes, possivelmente de gerações anteriores; • Digitalizar processos para atender emergentes digitais, modernizando o cartão e diferenciando-o do antigo crediário; • Manter processos em loja para atender público não digital.
2	Visando ajustar os processos para as novas demandas, tratar a transformação digital como prioridade e de forma irrestrita, reconstruindo todos os processos de loja e de produtos financeiros com o objetivo de ganho de produtividade e melhorar a experiência do cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Tornar possível com que o cliente tenha a experiência online da mesma forma como teria na loja, e que tenha na loja a mesma experiência que teria online; • Trabalhar para que a empresa possua mindset digital, desde a cúpula até a base operacional, fazendo com que todos vejam como prioridade a transformação digital para a empresa; • Gerar integração entre lojas virtuais e físicas o mais semelhante possível, permitindo, compra, retirada e devolução em qualquer canal, criando de fato um conceito de multicanalidade.
3	Desenvolver conteúdo de qualidade e alinhado com a propósito da empresa, fazendo com que o cliente possua interesse em interagir com a empresa, mesmo em momentos que não esteja comprando.	<ul style="list-style-type: none"> • Garantir que websites, apps e lojas possuam conteúdo de qualidade e interativo, com bastante apelo visual e de utilidade para o cliente; • Empresas de varejo de moda poderão usar desfiles, previa de lançamentos, consultoria como conteúdos exclusivos para clientes de seus produtos.
4	Tendo em vista que a expectativa é de que daqui a cinco anos o poder de compra dos nativos digitais terá sido ampliado, avaliar o desenvolvimento de um produto de cartão de crédito (ou outro meio de pagamento) totalmente alinhado aos interesses e expectativas deles, desvinculando sua estratégia de aumentar a atratividade deste grupo sem impactar nas práticas atuais e do bom atendimento dos demais clientes com os produtos atuais.	<ul style="list-style-type: none"> • Um novo produto remodelado poderia nascer digital, passando pela captação, avaliação de crédito, manutenção de limites, atendimento, faturamento e pagamento. Não apresentando traumas ou insatisfação de clientes adaptados aos produtos atuais; • Sem cobrança de tarifas, com contrato simples e de boa usabilidade, sendo bandeirado (de preferência de escolha do cliente) e com aceitação fora da rede varejista; • Com benefícios diretos e de escolha do cliente, como descontos em novas compras ou abatimento da atual fatura. Vantagens para cadastro de gastos recorrentes como Netflix e Uber aumentariam a fidelidade ao produto; • Não deveria ser ofertado em loja, sendo a captação exclusivamente online e preferencialmente por meio de convites; • Acesso a conteúdo exclusivo ou a parcerias com empresas terceiras; • Avaliação de condições especiais para modalidade pré pago, garantindo benefícios para clientes que fizessem o pagamento antecipado; • Concentrar ações promocionais para clientes que utilizarem o pagamento com os cartões da loja,

Nº	Ações sugeridas	Detalhamento
		<p>direcionando vantagens para os clientes mais fiéis a marca e que geram mais receitas e menos despesas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer vantagens como fila expressa e prioritária, como nas companhias aéreas, brindes, água e lanches.
4	<p>Revisão dos modelos estatísticos de crédito, liberando crédito dentro dos limites de risco da empresa para clientes jovens, em início de carreira e sem muito histórico de crédito no mercado, garantindo a possibilidade da iniciação ao crédito por parte do nativo digital e a fidelização desse cliente em potencial para a instituição financeira.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Utilização de informações não estruturadas como redes sociais; • Familiares ou terceiros como garantidores por tempo determinado, até que consiga garantir seu próprio crédito com comprovação de renda e bom comportamento de consumo; • Liberação de limite mínimo mesmo sem comprovação de renda e aumento do limite conforme pagamentos constantes.
5	<p>Desenvolver programa de recompensas simples e com benefícios diretos e sem conversões.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Permitir com que parte dos benefícios fossem direcionados para ações sociais e causas humanitárias, atendendo ao sentimento de coletividade e de valorização da sociedade; • Sem cadastro e de fácil acompanhamento; • Benefícios poderiam ser direcionados para novas compras ou abatimento nas próximas faturas.
6	<p>Uso intenso de BI, BIG DATA e todas as tecnologias para tratamento das informações de clientes disponíveis, permitindo a análise detalhada e preditiva em relação aos hábitos de consumo e preferência dos clientes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer CRM franco e objetivo com o cliente; • Contruir atendimento individualizado e personalizado; • Identificação de oportunidades de negócio.
7	<p>Oferecer serviços agregados e que gerem valor para o cliente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Isenção de estacionamento em shoppings centers para clientes em compras, ingressos de cinema, códigos de desconto no Uber, etc.
8	<p>Transformação total no atendimento ao cliente, construindo uma central de atendimento que resolva a situação do cliente de forma simples, com comunicação fluida e de forma ágil.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Investir em atendimento eletrônico, digital e com uso de inteligência artificial, permitindo o atendimento por voz ou texto por meio de APIs; • Concentrar comunicação em mensagens como SMS, WhatsApp, telegram, Messenger e Chat, disponibilizando todos os processos nesses canais em qualquer horário; • Integrar serviços de processadoras de cartões e demais áreas de tecnologia da informação para o imediato atendimento de situações que possam impactar o cliente.

Fonte: Elaborado pelo autor.

REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS DE CARTÕES DE CRÉDITO – ABECS. **Private label diminui participação no varejo**. São Paulo, 29 ago. 2013. Disponível em <<http://www.abecs.org.br/noticia/private-label-diminui-participacao-no-varejo>>. Acesso em: 12 abr. 2018.
- ALVES, A.A.; MENEZES, O.M.S. **Cartão de crédito *private label*: a arma de crédito na mão do varejo**. São Paulo: Novatec, 2007.
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS EXECUTIVOS DE FINANÇAS, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE - ANEFAC. **Pesquisa de juros ao consumidor**. São Paulo, [20-?]. Disponível em: <<https://www.anefac.com.br/uploads/arquivos/201818144218855.pdf>>. Acesso em: 11 abr. 2018.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL – BACEN. **Resolução n.º 2.682/99**. Dispõe sobre os critérios de classificação das operações de crédito e regras para a constituição de provisão para créditos de liquidação duvidosa. Brasília, DF, 1999. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/1999/pdf/res_2682_v2_P.pdf>. Acesso em: 30 mar. 2018.
- BOX 1824. **Sonho brasileiro: um estudo sobre o Brasil e o futuro a partir da perspectiva do jovem de 18 a 24 anos**. SlideShare, [S.l.], 2011. Disponível em: <<https://pt.slideshare.net/fernandapugliero/sonho-brasileiro-box-1824>>. Acesso em: 21 maio 2018.
- COELHO, M.G. **Estratégia de integração vertical no mercado de cartões *private label***. São Paulo: Ibmec, 2007.
- CONEXÃO FINTECH. **O que é fintech?: o guia definitivo**. [S.l.], 14 dez. 2016. Disponível em: <<https://conexaofintech.com.br/fintech/o-que-e-fintech/>> Acesso em: 19 abr. 2018.
- CROUHY, M.; GALAI, D.; MARK, R. **Fundamentos da Gestão de Risco**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.
- DELOITTE. **Mind the gaps: The 2015 Deloitte Millennial survey**. Executive summary. [S.l.], 2015. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-wef-2015-millennial-survey-executivesummary.pdf>>. Acesso em: 20 abr. 2018.
- FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS – FEBRABAN. **Bancos vs fintechs ou bancos & fintechs?. Revista CIAB**, São Paulo, nov./dez. 2016. Disponível em: <<http://www.ciab.org.br/publicacoes/edicao/66/bancos-x-fintechs-ou-bancos-e-fintechs>>. Acesso em: 20 abr. 2018.
- GERBER, S. **11 consumer trends that will change the way you do business in the next 5 years**. Mashable, [S.l.], 14 Aug. 2015. Disponível em: <<https://mashable.com/2015/08/14/consumer-trends-business/#QakzXZLKYiqF>>. Acesso em: 22 abr. 2018.

GITMAN, L. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Harbra, 1997.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. Desemprego volta a crescer no primeiro trimestre de 2018. **Agência IBGE Notícias**, Rio de Janeiro, 27 abr. 2018a. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/20995-desemprego-volta-a-crescer-no-primeiro-trimestre-de-2018.html>>. Acesso em: 28 abr. 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Pesquisa nacional por amostra de domicílios contínua, trabalho e renda**. Rio de Janeiro, 2018b. Disponível em: <https://ww2.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pnad_continua/primeiros_resultados/analise01.shtm>. Acesso em: 24 abr. 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Síntese de indicadores sociais: SIS**. Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/sociais/populacao/9221-sintese-de-indicadores-sociais.html?edicao=17068&t=notas-tecnicas>>. Acesso em: 20 abr. 2018.

INSTITUTO METHODUS. **Geração conectividade**. Porto Alegre, 2015. Disponível em: <<http://www.institutomethodus.com.br/noticias/62/geracao-da-conectividade>>. Acesso em: 25 abr. 2018.

IQUANTIFY. **Millennial money mindset report**. [S.l.], 2018. Disponível em: <<http://iquantifi.com/wp-content/uploads/2018/02/2017-iQuantifi-Millennial-Money-Mindset-Report.pdf>>. Acesso em: 20 abr. 2018.

JANK, I. 5 bancos digitais alternativos aos bancos tradicionais. **Oficina da Net**, [S.l.], 13 mar. 2018. Disponível em: <<https://www.oficinadanet.com.br/nubank/22468-5-bancos-digitais-alternativos-aos-bancos-tradicionais>>. Acesso em: 13 nov. 2018.

JUCIUS, M. J.; SCHLENDER, W. E. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 1979.

LAMB, R.; KLOECKNER, G. O. Programa de Pós-Graduação em Administração: gestão de negócios financeiros. **Caderno Gestão de Risco**, Porto Alegre, 2006.

LIMIERA, T. M. V.; BARKI, E.; PARENTE, J. **Varejo para baixa renda**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

LOJAS RENNER. **Site de relacionamento com investidores**: central de resultados. Porto Alegre, [201-?]. Disponível em: <lojasrenner.mzweb.com.br/>. Acesso em: 18 abr. 2018.

MANFIO, F. **O risco nosso de cada dia**: uma orientação objetiva para os profissionais da área. Barueri: Estação das Letras, 2007.

MARISA. **Cartões Marisa**. Dispõe sobre informações do cartão Marisa. São Paulo, [201-?]. Disponível em: <<https://www.marisa.com.br/cartoes-marisa>>. Acesso em: 18 abr. 2018.

NEVES, F. N.; CONEJERO, A. C. Uma contribuição empírica para geração de métodos de planejamento e gestão. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 47, n. 4, p. 699-714,

out./nov./dez. 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rausp/v47n4/a14v47n4.pdf>>. Acesso em: 20 abr. 2018.

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

PIROLO, J. **Uma proposta para criação de uma estrutura para cobrança de dívidas em instituições bancárias e comerciais**. 2003. 122f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

PROTESTE! **Vale a pena ter um cartão de loja?**. [S.l.], 10 abr. 2018. Disponível em: <<https://www.proteste.org.br/dinheiro/cartao-de-credito/noticia/vale-a-pena-ter-cartao-de-loja>>. Acesso em: 18 abr. 2018.

RECLAME AQUI. **Nubank**. [S.l., 20-?]. Disponível em: <<https://www.reclameaqui.com.br/empresa/nubank/>>. Acesso em: 19 abr. 2018.

RIACHUELO. **Midway Financeira**. Dispõe sobre informações do Cartão Riachuelo. [S.l., 201-?]. Disponível em: <<http://www.midwayfinanceira.com.br/>>. Acessos em: 18 abr. 2018.

SANDHUSEN, R. L. **Marketing básico**. São Paulo: Saraiva, 1998.

SANTOS, A. L.; GIMENEZ, D. M. Inserção dos jovens no mercado de trabalho. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 29, n. 85, set./dez. 2015. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40142015000300011>. Acesso em: 26 abr. 2018.

SANTOS, J. O. **Análise de crédito: empresas, pessoas físicas, agronegócio e pecuária**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE VAREJO E COMÉRCIO - SBVC. **O papel do varejo na economia brasileira**. São Paulo, 2017. Disponível em: <<http://sbvc.com.br/o-papel-do-varejo-na-economia-brasileira-dezembro-2017/>>. Acesso em: 13 nov. 2018.

SECURATO, J. R. **Crédito: análise e avaliação de risco**. São Paulo: Saint Paul, 2002.

SILVA, J. P. **Gestão e análise de risco de crédito**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

THINK WITH GOOGLE. **Gen Z: a look inside its mobile-first mindset**. [S.l.], 2016. Disponível em: <<https://www.thinkwithgoogle.com/interactive-report/gen-z-a-look-inside-its-mobile-first-mindset/>>. Acesso em: 24 abr. 2018.

TRENTO, D. **As instituições financeiras cooperativas e a identificação com os nativos digitais: as perspectivas do Sicredi**. 2017. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2017. Disponível em: <www.worldretailbankingreport.com>. Acesso em: 13 nov. 2018.

WMCCANN. **A verdade sobre os jovens**. [S.l.], 2016. Disponível em: <www.wmccann.com/estudos/a-verdade-sobre-os-jovens/>. Acesso em: 21 abr. 2018.