

# **36°. Encontro Anual da Anpocs**

## **GT16 – Grupos Dirigentes e Estruturas de Poder**

### **Banqueiros e Bancários na Construção do Varejo Financeiro Nacional**

**Patrícia Saltorato (UFSCAR-Sorocaba)**

**Júlio César Donadone (UFSCAR-São Carlos)**

## **BANQUEIROS E BANCÁRIOS NA CONSTRUÇÃO DO VAREJO FINANCEIRO NACIONAL**

Abstract:

Brazilian retail sector has been experiencing a dynamics involving on one hand, a strong approximation towards the financial institutions and, on the other hand, an intense concentration process, foreign capital participation, initial public offers (IPOs), business operations internationalization, management professionalization, boosting a retail financialisation environment. This paper aims contributing exploring the resulting organizational impacts from the financial logics diffusion upon the existing commercial logics towards a Brazilian Financial Retail Field construction, gathering together different actors struggling to manage each capital sources defining this field's contornos and rules. It has been carried out a research within secondary bibliographical sources, such as brazilian business press, official government documents and enterprises' institutional literature; all along with 57 interviews with the 19 largest retail stores employees about their work content transformation, measurement and rewarding within the context pointed out above. Interesting insights ranging from non-achievement goals embarrassment and retail workers being legally considered banking workers; up to multinational fashion supply chains' employing slave labor outsourcing are shown. All of them connected, somehow to the firm's traditional concept flexibilization discussion.

Keywords: Financialization, retail, credit card, financial institutions, slave labor

### **INTRODUÇÃO**

O setor varejista nacional passa por uma dinâmica envolvendo por um lado, uma forte aproximação com as instituições financeiras e, por outro, por um intenso processo de concentração, atuação de capital estrangeiro, aberturas de capital, internacionalização dos negócios, profissionalização da gestão, impulsionando uma dinâmica financeirizadora do varejo brasileiro. Este artigo visa contribuir explorando os impactos organizacionais resultantes da difusão desta lógica de inspiração financeira sobre a lógica comercial vigente (Saltorato & Domingues, 2010).

Segundo Alves & Soares (2004), a ampliação do crédito ao consumo, bancarização e inclusão financeira fomentados pelo BID (Feltrim *et al*, 2009) para a América Latina no início dos anos 2000 flexibilizou a resolução originária da década de 70, que regulava a

atuação dos correspondentes bancários (empresas varejistas) no sistema financeiro brasileiro, ampliando suas atribuições e presenças, intensificando as parcerias entre empresas de varejo e instituições financeiras. Segundo o Relatório de Inclusão Financeira do Banco Central do Brasil (Brazil Central Bank ou BCB) (BCB, 2011), entre 2007 e 2010, o número de correspondentes bancários cresceu 70,6% , havendo 163.569 CBs presentes em aproximadamente 99,5% dos municípios brasileiros ao final de 2010.

As parcerias entre varejistas e instituições financeiras, a partir de 2000 (Alves & Menezes,2010) passaram a focar na venda de produtos financeiros, principalmente de cartões de crédito (*Private Label* ou *Flex Cards*), logrando, ao mesmo tempo, incluir financeiramente, bancarizar e lucrar, simbolizando emblematicamente a aproximação entre atores da esfera financeira e comercial, marcando o início da forte atuação das empresas varejistas no setor financeiro da economia brasileira na última década, e, assim, avançando a discussão da flexibilização do conceito tradicional de empresa (Donadone, 2010a).

A união destas empresas, engajadas na cessão de crédito via varejo, mas que operam sob lógicas distintas levanta a hipótese de que possa haver a subordinação da lógica comercial em relação à financeira direcionando suas estratégias de gestão. O processo de naturalização e institucionalização de tais estratégias pelas empresas varejistas revela o engajamento de diferentes fontes de capital (produtivo, cultural, político, social, financeiro, etc...), empregados segundo a posição ocupada por cada ator na formação de um campo (Bourdieu, 2005), o do Varejo Financeiro Nacional (Saltorato & Domingues, 2010). A compreensão da construção deste campo por meio da abordagem multidisciplinar a da Sociologia Econômica poderia explicar o empenho de diferentes atores e fontes de capital (Fligstein, 1998) na busca pela atuação varejista junto ao Sistema Financeiro Nacional (National Financial System ou SFN) assim como a atuação bancária em shoppings e supermercados brasileiros, potencializando contenciosos relativos aos contornos organizacionais envolvidos na questão (Saltorato & Domingues, 2011):

As empresas varejistas que integraram verticalmente as operações ligadas à administração de seus cartões de crédito (desde a emissão até a cobrança passando pela concessão de crédito), também chamadas “administradoras de cartões de crédito” são (ou não são) instituições financeiras? O que, equivale responder à questão: estariam estas varejistas sujeitas à Lei dos Bancos, e à respectiva legislação trabalhista e tributária bancária; ou à Lei da Usura, que limita em 12% aa, a cobrança de juros por empresas que operam fora do SFN. Os trabalhadores que desempenham atividades ligadas à atuação financeira nestas

empresas varejistas são ou não são, bancários? Questão diretamente relacionada à repercussão da atuação dos correspondentes bancários na esfera trabalhista, e mais indiretamente, à (in)definição da licitude de um processo de terceirização brasileiro. E quais são os impactos organizacionais relativos à geração de receita proveniente da atuação varejista junto ao setor financeiro superar a geração de receita proveniente de sua atuação varejista tradicional; e quão relacionadas estas situações estão, ao aumento dos flagrantíssimos de trabalho escravo nas terceirizações de mão-de-obra pelas grandes redes de confecção no Brasil?

O contexto exposto retrata a complexidade de precisar limites ou fronteiras entre o fim dos estabelecimentos comerciais e o início das instituições financeiras. Segundo Donadone (2010a), ao conceito tradicional de empresa, tem sido atribuída, uma inércia organizacional, em oposição à necessidade de adaptação rápida frente aos imperativos do mercado (DiMaggio,2001), destacando uma necessidade imperiosa de mudança da organização, no sentido de diminuir o seu tamanho e o seu custo (Useem, 1996) e aumentando sua liquidez. Os dados apresentados a seguir envolvem resultados de uma pesquisa bibliográfica às fontes oficiais, da imprensa de negócios e literatura especializada no tema, relatórios de demonstrativos financeiros, assim como aos resultados provenientes de uma de campo realizada junto a 19 grandes varejistas que atuam no Brasil revelando parte desses esforços adaptativos pelas empresas envolvidas na construção de um novo campo de atuação para estas, ao mesmo tempo que fomenta a atuação de um grupo de agentes intermediários (Donadone, 2010b) catalisadores das transformações organizacionais e institucionais nestes espaços.

#### NOVOS PLAYERS...NOVAS REGRAS...

Os cenários da ampliação do acesso ao crédito para o consumo e redução de juros implícito nas diretrizes da inclusão financeira e bancarização fomentados para a América Latina (Barone & Sader,2008), impactaram diretamente no aumento das emissões de cartões de crédito na última década no Brasil. (ABECS, 2010) Parte dessas emissões englobam os cartões de crédito Private Label, emitidos pelas varejistas para uso restrito nas lojas emissoras.

O crescimento dos cartões Private Label (PL) na última década foi bastante expressivo, tanto em volume de cartões emitidos, como das transações e de faturamento, e, apesar da

dificuldade de estimar com precisão o tamanho do mercado nacional destes cartões, em vista das emissões de centenas de médios varejistas, pode-se afirmar com relativa segurança, que as 10 maiores lojas emissoras concentram cerca de 120 milhões deles. (ABECS, 2010).

Mais recentemente, porém, a base destes cartões vem sendo substituída pelos Flex Cards, cartões emitidos pelas empresas varejistas em parcerias com instituições bancárias, geralmente contendo as bandeiras Visa ou Mastercard, ampliando sua aceitação para além do varejista emissor, idênticos aos cartões de crédito tradicionais, à exceção das vantagens decorrentes de seu uso junto ao varejista emissor. Até então estes cartões eram emitidos exclusivamente pelas instituições financeiras. Porém, tanto a desregulamentação, como o início da regulamentação de determinados aspectos do setor de cartões de crédito, vêm fomentando a atuação das empresas varejistas como emissoras, administradoras e/ou credenciadoras, processadoras de cartões de crédito ou proprietárias de bandeiras mundialmente aceitas, ampliando sua atuação junto ao Sistema Financeiro Nacional (SFN). O primeiro (e último) passo na direção da regulamentação do setor de cartões de crédito dado em julho de 2010 (Graner & Fernandes, 2011) foi marcado pela quebra do duopólio no segmento credenciador no qual, duas 2 empresas (Visanet e Redecard) concentravam 93% da participação de mercado (BCB, 2010), incentivando a entrada de novas empresas nacionais e estrangeiras não só neste segmento, como também nos demais elos desta cadeia, sendo estes:

- Os credenciadores, aos quais cabe ampliar e manter a rede de empresas que aceitam os cartões emitidos pelos bancos e lojas. Sua receita provem 20% do aluguel dos POS (*Post Operation System*) e 80% das taxas sobre todas as transações com cartões, ambas repassadas ao credenciador pelos lojistas. A Tabela 1 a seguir ilustra os atuais atores deste segmento no Brasil:

Elo na Cadeia	Principais Players até Julho-2010		Market-Share		
Bandeira	Visa e MasterCard		80%		
Emissor	Itaú-Unibanco, Banco do Brasil, Bradesco		73%		
Processador	CSU, Fidelity, Conductor (Itaú-Unibanco) e Orbitall		91%		
Credenciador (Acionistas e respectivas participações)	Cielo	Bradesco	28,65%	54,4%	93%
		Banco do Brasil	28,65%		
		Outros	42,70 %		
	Redecard	Itaú-Unibanco	50,01 %	38,8%	
		Outros	49,99 %		

Tabela 1: Principais Players da Cadeia de Cartões de Crédito e Estrutura Acionária da Cielo e Redecard  
Fonte: BCB e Site das Empresas (2010)

- As bandeiras, também chamadas proprietárias do sistema referem-se às empresas que detêm os direitos da marca e definem as regras e os padrões para o uso de sua marca e consequente entrada em seu sistema, dentre as principais bandeiras atuantes no Brasil estão Visa, Mastercard e American Express, elo também bastante concentrado da cadeia. Sobre a atuação de novos atores neste segmento, destaca-se o lançamento em 2011, da Bandeira Elo, 100% nacional (Rodrigues, 2011), cujas transações serão processadas pela rede de POS da Cielo e que terá composição acionária de 50,01% do Bradesco e 49,99% do Banco do Brasil;

- Os processadores são empresas que operam entre os Credenciadores e os Emissores responsáveis por manter toda a rede funcionando, pois possuem os softwares e os equipamentos responsáveis pela transmissão das transações eletrônicas, controle de pagamentos dos clientes, emissão de extratos, prevenção de fraudes e fluxo de caixa do lojista, entre outros (BCB, 2010). Estas empresas poderão tanto, prestar serviços de processamento para os novos credenciadores, como, associarem-se a varejistas e bancos para criarem seus próprios credenciadores. A Tabela 2 a seguir ilustra os principais atores deste e dos demais segmentos:

Novos Players no Setor de Cartões de Crédito	
Bandeiras	Visa, Mastercard, Hipercard, Elo, American Express, Diners, Good Card, Aura, Ticket, Sodexo, Cabal, Sorocred, JCB, Oboé, RedeCompras
Emissores (bancos ou lojas)	Itaú-Unibanco, Banco do Brasil, Bradesco, Santander, HSBC, Citibank, Caixa, Pernambucanas, Carrefour, Lojas Renner, C&A, Riachuelo etc...
Credenciadores	Redecard, Cielo, Hipercard, CSU Cardsystem
Processadores	Orbital, CSU Cardsystem, Cetelem, Fidelity, Conductor, Tsys, First Data Research, Fast Solutions, EDS, Policard, GetNet, Global Payments, Elavon, Oboé, Mar Informática, ...

Tabela 2: Principais Novos *Players* do mercado  
 Fonte: Saltorato & Domingues (2011)

- Os emissores englobam bancos, financeiras, correspondentes bancários e varejistas. Apesar da quebra do duopólio no credenciamento incentivar a atuação das empresas emissoras também neste segmento, tem sido observado o aumento de concentração no segmento emissor de cartões de crédito em função das transações de fusões e aquisições entre os seguintes atores:

- Empresas varejistas e outras empresas varejistas: Pão de Açúcar-Ponto Frio-Casas Bahia, Ricardo Eletro-Insinuante, etc;
- Bancos e outros bancos: Itaú-Unibanco, Santander-Banco Real, etc;

- Bancos e bancos criados por empresas varejistas para suportar os braços financeiros destas empresas: Bradesco-IBI(C&A), Itaú-Unibanco-CSF(Carrefour Soluções Financeiras), etc;
- Bancos e Financeiras de Rua: HSBC-Losango, Bradesco-Zogbi, etc;
- Participações acionárias dos bancos e empresas varejistas nas financeiras criadas em conjunto: LuizaCred (Magazine Luíza e Itaú-Unibanco), Taií (Lojas Americanas e Itaú-Unibanco), etc.

Vários estudos (PWC, 2011; KPMG, 2011; Ibevar, 2011 *apud* Bertão, 2011; Delloite, 2009) confirmam as tendências de concentração do setor varejista. Segundo o estudo da Serasa Experian (2009), o faturamento do comércio varejista nacional está cada vez mais concentrado nas maiores empresas. Este estudo empregou o índice *Theil-L* para medir a concentração do setor, que em uma escala de 0 (todas as empresas têm a mesma participação no mercado) a 1 (concentração total), atingiu 0,931 nos ramos super e hipermercado, moveleiro e eletroeletrônico, tecidos, vestuário, calçados e acessórios. As Tabelas 5 e 6 ilustram as principais transações de Fusão & Aquisição realizadas na última década no setor varejista e bancário respectivamente:

Fusões e Aquisições no Setor Varejista (2000-2012)	
Wal-Mart (EUA)	Bom Preço e Sonae (Sul e SP, que havia adquirido Mercadorama, Nacional e Maxxi Atacado, Todo Dia).
Pão-de-Açúcar (BR)	Supermercados ABC, Sé Supermercados, Sendas, Assaí, Ponto Frio, Casas Bahia (48,1% de participação acionária do grupo francês Casino, que a partir de 2012 passará a deter o controle acionário do grupo Pão-de-Açúcar).
Carrefour (FR)	Big Bom, Rede Antonelli, Mercantil São José (CE), BIG, Atacadão e Gimenes.
Savegnago	5 lojas Carrefour na região de Ribeirão Preto.
Magazine Luíza	Lojas Maia, Lojas do Baú da Felicidade.
Máquina de Vendas	Insinuante, Ricardo Eletro (que havia adquirido a MIG), City Lar. Em 2012 incorporação da varejista Salfer (Máquina de Vendas do Sul)
Americanas.com	Submarino.com, Shoptime, Ingresso.com, B2W viagens, Submarino Finance e Blockbuster (no Brasil) = B2W Companhia Global de Varejo
Renner	Camicado
Droga Raia	Drogasil
Drogaria São Paulo	Drogaria Pacheco
Cencosud (Chile)	GBarbosa, Mercantil Rodrigues, Perini, Bretas
Sonda Supermercados	Pontos das Redes Varejista Economax e Sim Supermercados (2012) e Cobal Supermercados.

Tabela 5: Principais Fusões entre Empresas Varejistas (2000-2011)

Fonte: Saltorato & Domingues (2011)

Fusões e Aquisições no Setor Bancário (2000-2012)	
HSBC	Banco CCF, Lloyds TSB, Banco Ind.Multistock, Banco Matone, Losango, Credimatone
Itaú	BankBoston, Banestado, Banco Intericap, BEG, Banco AGF, Unibanco (Credibanco, Bandeirantes, BNL do Brasil, Fininvest, Creditec Financeira, Dibens, Investcred), Carrefour SF, Taíí, LuizaCred, Ponto Cred, Hipercard, FIC
Santander	Meridional, Banespa, Real ABN AMRO (Paraiban), Aymoré
Bradesco	Boa Vista , Banco das Nações , BBV Brasil, Mercantil, Banco Cidade, BEM, BEC, BMC, Amex, Interatlantico, IBI, Zogbi, Finasa
Banco do Brasil	BESC, BEP, Patagônia, Bco. Postal, Nossa Caixa, Banco Votorantim, BV Financeira
Banco Fibra	Sofisa
Banco BMG	GE Money
Société Générale	Cacique

Tabela 6: Principais Aquisições de Financeiras por Bancos (2000-2011)

Fonte: Saltorato & Domingues (2011)

As transações de Fusão & Aquisição ilustradas acima resultaram na concentração do segmento da emissão de cartões de crédito conforme pode ser observado na Tabela 7 abaixo, destacando que o volume total de cartões emitidos pelas lojas supera o dos bancos, e que alguns varejistas emitem mais que bancos, caso do Carrefour em relação ao Banco do Brasil.

Lojas	<i>Privat Label</i>	<i>Flex Card</i>	Total
C&A	20.000.000	10.000.000	30.000.000
Pernambucanas	15.000.000	1.500.000	16.500.000
Riachuelo	15.900.000	---	15.900.000
Renner	17.000.000	---	17.000.000
Lojas Marisa	13.400.000	1.000.000	14.400.000
Carrefour	9.500.000	2.600.000	12.100.000
Pão-de-Açúcar	7.000.000	---	7.000.000
Ipiranga	4.500.000	1.500.000	6.000.000
Casas Bahia	---	6.500.000	6.500.000
Grupo CBD	4.000.000	1.500.000	5.500.000
Leader	4.600.000	100.000	4.700.000
Esplanadas	3.000.000	---	3.000.000
Americanas	2.200.000	400.000	2.600.000
G. Barbosa	1.300.000	---	1.300.000
Ponto Frio	---	2.000.000	2.000.000
Outros	---	6.000.000	6.000.000
Total	116.000.000	33.100.000	149.100.000

Bancos	
Itaú-Unibanco	37.600.000
Bradesco	35.100.000
Banco do Brasil	29.050.000
Santander	9.300.000
Citibank	6.200.000
Caixa	5.300.000
HSBC	4.740.000
Panamericano	3.100.000
Carrefour	2.600.000
Pernambucanas	1.500.000
Cruz. do Sul	1.500.000
Porto Seguro	800.000
BRB	500.000
Cetelem	450.000
Banrisul	300.000
Outros	2.000.000
Total	140.040.000

Tabela 7: Principais Lojas e Bancos Emissores de Cartões de Crédito

Fonte: ABBC (2010) e Sites das empresas (2011)

Considerando ainda que as emissões de cartões Flex Card do GPA, CBD, Magazine Luíza, Ponto Frio, Americanas, Ipiranga, Marisa são feitas com a intermediação do Banco Itaú, tem-se que o grau de concentração eleva-se ainda mais, sendo bastante plausível, a hipótese de que a concentração do segmento emissor de cartões de crédito esteja relacionada à aproximação entre varejistas e instituições financeiras, que ao compartilharem os custos relativos aos financiamentos no varejo, liberaram as varejistas para investir em aquisições,



tornando-se, por sua vez, mais atrativas para os bancos, realimentando o processo de concentração na emissão de cartões de crédito, nos setores varejistas e bancário (Caetano & Gianini, 2010).

O processo de internacionalização do setor varejista envolve desde especulações da imprensa de negócios nacional e internacional (The Wall Street Journal, Valor, Exame, etc...) sobre a entrada de atores estrangeiros no setor (como o interesse de Sears e Target expandirem suas atividades para o Brasil, a possibilidade da Tesco e da Metro entrarem na briga pelo Carrefour no Brasil, etc...), como os movimentos efetivos desses atores (compra da rede supermercadista Bretas pela chilena Cencosud, aumento do capital da rede Casino no GPA, participações de fundos Private Equity internacionais em vários grupos empresariais nacionais do setor, etc...).

Neste sentido, uma consulta à série Maiores e Melhores da Revista Exame (edições de 2009, 2010, 2011 e 2012 relativas aos anos de 2008, 2009, 2010 e 2011), permitiu identificar as participações acionárias das varejistas de capital aberto, com o intuito de avaliar tanto a presença das instituições financeiras, como de capital estrangeiro no controle acionário destas empresas, ilustrado na tabela 8 a seguir. O levantamento realizado identificou também entre os principais acionistas das empresas pesquisadas, as pessoas físicas controladoras, não estando descritas na tabela a seguir dada a restrição de espaço, mas cuja análise possibilitará a identificação da existência ou não relação entre estas tais atores e o setor financeiro.

Varejista	Controle acionário (%)			Origem do capital estrangeiro
	Pessoa Jurídica	Instituições Financeiras	Capital Estrangeiro	
Lojas Marisa	0	0	0	Acionistas Pessoas Físicas EM ANÁLISE
Lojas Riachuelo	3,26	3,26	2,35	Geração Futuro Fundo de Investimento (grupo Ernst & Young Terco) e Banque Safrá Luxembourg.
Lojas Renner	32,73	32,73	32,73	Aberdeen Asset Management (Escócia), Black Rock Inc, Trowe Price (EUA) e UBS Global AM.
Pernambucanas	1,00	0	0	Acionistas Pessoas Físicas EM ANÁLISE
Lojas Americanas	50,11	4,54	5,42	Oppenheimer Developing Markets Found (EUA), Dreaming Spires LLC e Volker LLC.
Grupo Pão de Açúcar	58,05	2,84	19,38	Sudaco Participações Ltda (grupo francês Casino), Stanhore Trading Internacional (Portugal), Lobo I LLC e King LLC.
Lojas Hering	51,20	51,2	20,1	HSBC(Inglaterra) e Kaufmann Fund (EUA).
Ponto Frio	100	0	0	(França)
Magazine Luiza	67,61	0	2,49	Brazil Zia I E II LLC (Capital Group, EUA)

Tabela 8 – Principais Acionistas PJ nas Empresas de Varejo Pesquisadas  
 Fonte: Revista Exame - Maiores e Melhores (2012)

As varejistas Renner, Pão de Açúcar e Hering, detêm as maiores presença de capital estrangeiro. Considerando o levantamento dos controladores Pessoas Físicas da Renner, por meio dos Demonstrativos Financeiros de 2011, tem-se que 86,2% do controle acionário provem de capital estrangeiro, representando um aumento de 0,3% em relação à 2010. Segundo pesquisa realizada pela Fundação Armando Álvares Penteado (Faap), entre 2008 e 2011 cerca de 50% das varejistas brasileiras listadas na bolsa de valores possuíam grandes parcelas de capital estrangeiro, dentre as quais se destacam: Carrefour, Wal Mart, C&A, Leroy Merlin, Zara, BrMalls e GBarbosa.

A 13ª. edição da pesquisa internacional Os Poderosos do Varejo Global, realizada pela revista oficial da Federação do Varejo Norte-Americano em parceria com a Deloitte (Saad, 2010) já inclui entre as 250 maiores empresas do mundo do setor, o Grupo Pão-de-Açúcar, as Casas Bahia e as Lojas Americanas.

Tamanho poderio e os 77 milhões de consumidores *desbancarizados* (O Globo, 2011), potenciais portadores de cartões de crédito, têm multiplicado as parcerias entre bancos e varejistas e os investimentos associados a elas. O Itaú-Unibanco, por exemplo, investiu R\$ 455 milhões na associação com o Grupo Pão de Açúcar, dos quais, R\$ 380 milhões pagos pelo acesso aos 3,3 milhões de consumidores (Salomão, 2004), além de outros R\$ 620 milhões para as *Joint-Ventures* com o Magazine Luiza, Lojas Americanas<sup>1</sup> e Lojas Marisa, R\$ 237 milhões pelo cartão Hipercard à rede Bompreço e R\$ 725 milhões por 49% do Carrefour Soluções Financeiras (Cotias,2011). Atualmente, a C&A tem um número de cartões próximo ao número de correntistas do Bradesco; juntas, Renner e Riachuelo têm número de cartões próximo ao número de correntistas do Itaú-Unibanco e o Grupo Guararapes, dono das Lojas Riachuelo, tem 20% de sua receita gerada de sua atuação no setor financeiro (Pereira, 2010).

Assim, tem-se um contexto que além dos motivos e ganhos de sinergia clássicos para as F&A (Pasin & Matias, 2001), as cifras acima tornam-se auto-explicativas em relação ao interesse varejista na aproximação com os bancos, os ganhos de sinergia dos bancos ao utilizarem a nova mega-estrutura varejista têm proporcionado aumento de liquidez, redução de custos e aumento da lucratividade para as instituições financeiras justificando estes investimentos. A substituição das estruturas tradicionais das financeiras de rua e agências, por um lado; eliminam os custos fixos associados a imobilização em imóveis, aluguéis,

---

<sup>1</sup> Recentemente o Itaú pôs fim à sua parceria com as Lojas Americanas e C&C. (Fonte: Entrevistados)

manutenções prediais, segurança, seguros, portas giratórias, cofres, pessoal, impostos trabalhistas, processo de aquisição de clientes pessoa física, restrição do atendimento ao público de 30 horas semanais, etc.; e por outro, geram receita através da bancarização via produtos e serviços financeiros massificados, cobrança de juros decorrentes das vendas no cartão pelo varejista, ampliação do atendimento ao público para até 168 horas (7 dias por semana até 24 horas por dia), proximidade do local onde se processa o consumo, etc....

#### NOVOS ESPAÇOS DE ATUAÇÃO...NOVOS FORMATOS ORGANIZACIONAIS

Independentemente do agente emissor do cartão de crédito, banco ou loja, a operação de emissão envolve a realização de um conjunto de atividades; como a aquisição de clientes, a concessão de crédito, a confecção do cartão, o envio ou a entrega do cartão, a captura das transações, o faturamento, o recebimento, a cobrança, o pós-atendimento, e conseqüentemente, a decisão a respeito do grau de centralização/descentralização destas atividades. Segundo Alves & Menezes (2010), a decisão por parte do varejista sobre o grau de integração vertical a adotar para a realização destas atividades está diretamente ligada ao objetivo buscado com a operação de emissão de cartões, demandando a adoção de formatos organizacionais específicos voltados para seu alcance.

As empresas varejistas que têm buscado na emissão de cartões (e na venda de outros produtos e serviços financeiros) uma nova fonte de geração de receita (caso das Lojas Renner, Riachuelo, C&A, Carrefour, Pernambucanas e Marisa), têm adotado um alto grau de verticalização, internalizando toda a gestão dos negócios ligados aos cartões e outros produtos e serviços financeiros, passando a atuar como uma empresa administradora de cartões de crédito.

As empresas varejistas cujo objetivo principal de sua operação de emissão de cartões é o compartilhamento dos riscos e dos custos associados ao financiamento de suas vendas a prazo (Grupo Pão-de-Açúcar, Magazine Luíza, Lojas Americanas, Casas Bahia etc.) têm firmado Joint-Ventures com instituições financeiras visando à criação de holdings que centralizem as atividades relacionadas aos produtos e serviços financeiros oferecidos, compartilhando custos, riscos e lucros advindos dos negócios da esfera financeira.

E, as empresas varejistas que têm na operação de emissão de cartões, somente, uma ferramenta para a fidelização de clientes, além do compartilhamento dos custos e riscos têm terceirizado a gestão dos negócios com cartões de crédito a uma instituição financeira,

acarretando dificuldades para medir a participação do cartão no resultado das vendas e, conseqüentemente, a motivação para a venda destes produtos.

Apesar dos formatos acima apresentarem linhas gerais para a tomada de decisão de como organizar a emissão de cartões, uma mesma empresa pode optar por, adotar um mix de formatos. Segundo Coelho (2007), um varejista pode adotar um formato para cada produto financeiro oferecido, isto é, adotando o formato verticalizado ou *In-House* para a emissão de *Private Labels* e uma *Joint-Venture* para a emissão dos *Flex Cards*, como no caso das Lojas Marisa.

O emprego pelos varejistas do formato organizacional *In-House*, totalmente verticalizado, para a emissão de cartões de crédito, tornando-as administradoras de cartões de crédito tem levado tais empresas a operarem em meio a um vácuo regulatório do setor. A indefinição da competência legal para supervisionar as administradoras de cartões de crédito está ligada à equiparação (ou não) destas empresas como instituições financeiras.

Segundo o Banco Central do Brasil e o Supremo Tribunal Federal (STF), amparados na Lei da Reforma Bancária 4.595/64 e na Lei 7492/86, que define crimes contra o Sistema Financeiro Nacional (SFN), as administradoras de cartões de crédito não são instituições financeiras, mas prestadoras de serviços; exatamente o oposto do que entendem o Superior Tribunal de Justiça (STJ) traduzidas nas recentes decisões dos Tribunal Regional do Trabalho (TRT) e Tribunal Superior do Trabalho (TST), que ao equipararem ex-funcionários de correspondentes bancários à categoria sindical dos bancários, o que equivale dizer que consideram legítimas, tanto a regulamentação e supervisão das administradoras de cartões de crédito pelo Conselho Monetário Nacional (National Monetary Council ou CMN) e o Banco Central do Brasil (BCB). Neste caso, a estas empresas, caberia a observância de uma série de procedimentos próprios de instituições financeiras, relativos à supervisão, governança, capital mínimo, autorização para funcionamento, cumprimento da legislação, trabalhista e tributária, específicas para a atuação junto ao SFN. Controvérsias desta natureza, no entanto, têm emperrado a regulamentação do setor de cartões de crédito, permitindo que as empresas administradoras de cartões de crédito operem em meio a um vácuo regulatório, sem que, no entanto, cessem as ações civis e trabalhistas contra elas.

Ainda que os Relatórios das Demonstrações Financeiras das empresas varejistas que passaram a atuar junto ao espaço financeiro do mercado de capitais, não possam balizar a equiparação (ou não) das administradoras de cartões de crédito às instituições financeiras,

as taxas de crescimento dos retornos provenientes do desempenho no ramo financeiro têm superado os das atividades varejistas na geração da receita total destas empresas. Uma consulta aos Demonstrativos Financeiros das empresas da amostra pesquisada que operam segundo o modelo *In-House*, e ao levantamento realizado pela série Maiores e Melhores da Revista Exame (edições de 2009, 2010 e 2011, relativas aos anos de 2008, 2009 e 2010), possibilitou a elaboração da Tabela 9 a seguir, que destaca a tendência de crescimento da participação junto ao setor financeiro destas empresas em detrimento do varejista, à exceção do Magazine Luíza, a mais recente IPO da amostra:

Empresa	Participação por setor de atuação na geração da receita e criação de riqueza de empresas varejistas de capital aberto da amostra pesquisada											
	Varejo (%)				Financeiro (%)				Criação de Riqueza por funcionário (US\$ mil)*			
	2008	2009	2010	2011	2008	2009	2010	2011	2008	2009	2010	2011
Magazine Luíza	91,5	91,0	92,0	91,9	19,7	9,00	8,00	8,1	NI	38,8	50,5	37,4
Lojas Marisa	84,2	81,7	82,0	81,2	14,5	18,3	18,0	18,8	NI	40,3	44,2	37,8
Lojas Renner	89,6	89,5	89,5	89,4	10,3	10,5	10,5	10,6	48,5	67,7	80,4	72,6
Lojas Riachuelo	84,6	85,6	85,0	81,4	13,7	14,4	15,0	18,6	13,8	27,0	41,4	35,8
Lojas Americanas*	98,4	98,3	97,8	NI	1,60	1,70	2,21	NI	38,2	68,4	NI	NI
Pernambucanas*	86,9	87,2	86,1	80,08	12,9	12,5	13,7	19,65	25,8	42,5	47,8	41,7

Tabela 9: Resultados por setor de atuação e criação de riqueza de empresas varejistas de capital aberto

Fontes: Relatórios de Demonstrações Financeiras das Empresas (2008-2011)

\*Revista Exame: Maiores e Melhores (2009-2012)

Considerando a taxa de crescimento médio por atividade desempenhada das empresas analisadas, a atividade financeira supera, em até mais de 100% (Renner), a da atividade varejista (à exceção do Magazine Luíza) como mostra a Tabela 10 a seguir:

Empresas	Taxa de Crescimento Médio por Atividade Desempenhada (%)			
	Varejista		Financeira	
Magazine Luiza	29,8	35,7	24,8	38,1
Lojas Marisa	19,7	17	37,9	23,3
Lojas Renner	14,5	17,6	35,1	18,4
Lojas Riachuelo	10,3	11,7	11,2	44,4
Lojas Americanas*	12,5		25,9	
Lojas Pernambucanas*	13,0		36,7	

Tabela 10: Crescimento médio por atividade desempenhada por empresas IPO da amostra (2008-2010)

Fonte: Saltorato & Domingues (2011)

Conforme a exequibilidade das tabelas acima sugere, a abertura de capital de empresas varejistas nacionais tem sido outro processo organizacional cada vez mais frequente, tendo ocorrido 11 IPOs em 2011 envolvendo estas empresas (Magazine Luíza, Arezzo, Abril Educação, Technos, Qualicorp, BR Pharma, Time For Fun, IMC Holdings, QGEP PART,

Autometal, SierraBrasil) na Bolsa de Valores de São Paulo. Até agosto de 2012, mais duas empresas que atuam na atividade de varejo entraram no mercado de capitais, a Unicasa Movéis, responsável pelas marcas Dell Anno, Favorita, New e Telasul e a Locamerica Frotas (venda de automóveis seminovos).

Porém, apesar da adesão a este espaço de atuação, consequente adoção da Governança Corporativa e estreia no Novo Mercado da Bovespa pressupõem um alto grau de transparência, traduzido, por exemplo, na obrigatoriedade de apresentação dos resultados financeiros segundo os padrões contábeis internacionais do IFRS (*International Financial Reporting Standards*), que desagrega os resultados por segmento de atuação, ainda não foi possível, obter junto aos demonstrativos financeiros de algumas empresas da amostra pesquisada (GPA, Lojas Americanas e Ponto Frio) informações suficientes para sua inclusão na Tabela 11 a seguir, que apresenta a rentabilidade das vendas por tipo de produto (financeiro x varejo tradicional) após a dedução dos impostos, isto é a margem bruta de cada operação:

Empresas	Margem Bruta da Operação (%)							
	Varejista				Financeira			
	2008	2009	2010	2011	2008	2009	2010	2011
Marisa	49,4	47,5	47,4	48,1	-3,0	20,9	37,8	36
Renner	*	50,1	52	52,5	*	88,2	90,6	93,9
Riachuelo	37,9	51,1	52,3	43,7	81,5	87,8	81,4	72,8

Tabela 11: Margem Bruta por setor de atuação de empresas varejistas de capital aberto (2008-2010)  
Fontes: Saltorato & Domingues (2011)

A dinâmica em curso no setor varejista apresentada acima têm se materializado em impactos organizacionais nestas empresas simbolizando o avanço de uma lógica de inspiração financista sobre as operações de varejo. Estes impactos serão apresentados a partir da análise dos resultados da pesquisa à literatura especializada sobre o tema conjugados aos resultados obtidos com a pesquisa de campo que contou com a participação de 57 funcionários pertencentes às 19 das maiores redes varejistas atuantes no Brasil apresentadas na Tabela 12 abaixo que ilustra os formatos organizacionais adotados por estas visando à emissão de cartões e crédito:

Formato Organizacional	Empresa Varejista	Financeira	Grupo
In-House Verticalizado (Adm. De cartões de crédito)	Lojas Renner	Realize	Renner Adm. de Cartões de Crédito
	Lojas Riachuelo	Midway	Guararapes
	Lojas Marisa	Sax	Marisa
	Carrefour	Carrefour Soluções Financeiras	Carrefour Itau-Unibanco
	Pernambucanas	Pernambucanas s.a.	Arthur Lundgren
	C&A	Banco IBI	Bradesco
Misto	Casas Bahia	Casas Bahia e Bradesco	
Joint-Venture	Ponto Frio	Ponto Cred	Itaú-Unibanco
	Magazine Luiza	Luiza Cred	
	Pão de Açúcar	Taií	
	Assaí	FIC	
	Extra	FIC	
	Lojas Americanas <sup>2</sup>	Taií	
Wal-Mart	Hipercard		
Terceirizado	Ipiranga	Fininvest	
	C&C <sup>3</sup>		
	Telha Norte	Cetelem	PNB-Paribas
	Esso	Santander	Santander
	Petrobrás	Banco do Brasil	Banco do Brasil

Tabela 12: Formatos Organizacionais adotados por Varejistas e as Instituições Financeiras Parceiras  
Fonte: Saltrato & Domingues (2011)

## IMPACTOS ORGANIZACIONAIS: DO BÔNUS AO ÔNUS

A realização desta pesquisa envolveu além do mapeamento bibliográfico apresentado acima, uma pesquisa de campo que se subdivide em duas etapas. Uma Etapa Inicial, envolveu a realização de 57 entrevistas estruturadas (3 funcionários por empresa varejista) ligados a atividades de venda/administração dos produtos tradicionais e de produtos financeiros em 19 grandes varejistas nas principais capitais nacionais. Cada entrevistado respondeu presencialmente a 12 questões estruturadas sobre o conteúdo do trabalho, formas de remuneração e medidas de desempenho presentes (Tabela 13). Uma Etapa 2, em andamento, tem envolvido a realização de entrevistas semi-estruturadas (3 funcionárias por empresa varejista) a funcionários pertencentes aos níveis mais baixos da hierarquia da operação financeira das empresas pesquisadas, cujo desempenho das atividades envolvem o contato direto e intenso com o público em geral (*front-office*). E, uma Etapa 3 (Ago/2012-Ago/2013) prevê a realização de entrevistas com as médias a altas gerências ligado às operações financeiras das empresas varejistas, mas que também acabam por desempenhar atividades ligadas à operação varejista, conforme as etapas já realizadas têm demonstrado.

<sup>2</sup>Recentemente o Itaú pôs fim à sua parceira com as Lojas Americanas. (Fonte: Entrevistados)

<sup>3</sup>Recentemente o Itaú pôs fim à sua parceira com a C&C. (Fonte: Entrevistados)

Do total, de 19 empresas participantes da Etapa de Pesquisa 1 (Questionários); 2 não autorizaram as funcionárias a responderem (Lojas Marisa e Renner), 2 extinguíram estas funções (Ponto Frio, Americanas), assim já participaram da Etapa de Pesquisa 2 (Entrevistas, 8 varejistas (Lojas Riachuelo, C&A, Pernambucanas, Wal Mart, Carrefour, Magazine Luíza, Telha Norte, Extra), que ainda se encontra em andamento. As informações resultantes da Etapa 2 encontram-se dispersas ao longo desta seção, enquanto, as informações relativas à Etapa 1 encontram-se sintetizadas na Tabela 13 a seguir:

Variáveis	Produtos Convencionais	Produtos Financeiros
Existem metas para venda de produtos	64,9%	57,9%
Cumprir a meta é parte da remuneração	89,2%	84,8%
Empregam o cumprimento de metas	89,5%	
Medição da meta coletiva	67,6%	42,4%
Medição da meta individual	2,7%	29,7%
Medição meta (coletiva e individual)	21,6%	24,2%
Bonificação (cumprimento da meta)	89,2%	84,8%
Bonificação (unidade vendida)	22,8%	15,8%
Bonificação para ambos casos	19,2%	14%
Não há bonificação pela meta	3	5
Número de empresas por seguimento que empregam a medição por metas	5 vestuário e calçados; 4 alimentos; 3 móveis eletrodomésticos; 2 combustível; 2 material construção; 1 diversos.	5 vestuário e calçados; 5 alimentos; 3 móveis e eletrodomésticos; 2 material construção; 1 diversos.
Formato Organizacional adotado pela varejista para atuação no setor financeiro	7 Joint-Venture 5 Terceirização 1 Modelo misto	6 In-House 7 Joint-Venture 5 Terceirização 1 Modelo misto
Centralização/Pulverização da Participação de instituições financeiras	1 empresa está presente em mais de 50% do total de parcerias, 100% das parcerias com supermercadistas, 49% de participação em um banco de supermercadista estrangeira, 66% das parcerias com varejista de móveis-eletroeletrônicos .	
Formato organizacional adotado por empresas de capital aberto	4 <i>In-Houses</i> (36,4%) 5 <i>Joint-Ventures</i> (45,5%) 2 Terceirizações (18,2%)	
Emp.capital aberto que adotam metas	59,5%	
Empresas que atrelam a remuneração ao cumprimento de metas por tipo de produto (convencional x financeiro)	Esso (6) Magazine Luíza (4) Marisa (4) Riachuelo (4) Pão-de-Açúcar (4) Americanas (3) Casas Bahia (3)	Riachuelo (6) Magazine Luíza (4) Telha Norte (3) Renner, Marisa e Americanas (3)
Empresas que atrelam a remuneração ao cumprimento de quaisquer metas (produto e-ou financeiro)	Riachuelo (9), Magazine Luíza (8), Marisa (7), Americanas e Telha Norte (6), Casas Bahia, Pão-de-Açúcar e Renner (3), evidenciando que entre as empresas que mais empregam a remuneração por metas, estão 6 empresas de capital aberto.	

Tabela 13: Resultados da pesquisa de campo com 19 grandes varejistas nacionais

Fonte: Saltorato & Domingues (2011)



De forma geral, observa-se entre as empresas administradoras de cartões de crédito, uma maior imposição de metas financeiras junto aos funcionários, evidenciando o objetivo de geração de receita a partir da administração destes serviços. O oposto observa-se no outro extremo, ao terceirizar totalmente a administração dos cartões, a empresa deixa de impor metas para vendas de produtos financeiros junto aos funcionários, a inexistência deste tipo de meta entre as varejistas de combustível corrobora esta afirmação, assim como a frequência elevada de metas para venda de produtos financeiros nas empresas de vestuário. O Gráfico 1 abaixo, gerado a partir do uso do SPSS 1.8 (*Statistic Package for Social Science*) ilustra estas afirmações.

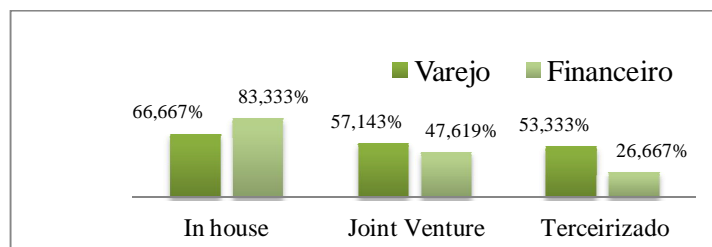


Gráfico 1 – Distribuição das metas para produtos financeiros e de varejo, em função do formato organizacional adotado para a administração dos cartões pela empresa varejista  
Fonte: Saltorato & Domingues (2011)

Atrelados ao cumprimento das metas estão os esquemas de remuneração variável firmemente consolidados no varejo. Entre as novidades em sua adoção, estão as experiências com *stock option* para médias e altas gerências, a fixação de metas para produtos tradicionais por unidade organizacional (loja), a fixação de metas individuais para venda de serviços e produtos financeiros e a coletiva para venda de produtos convencionais do varejo. Uma vez que as grandes redes varejistas passaram a operar com o sistema de auto-serviço, deixa de existir um controle por peça vendida e passa a vigorar o controle por cartão, seguro, empréstimo vendido, passando a ser virtualmente impossível deixar uma loja sem que tenham sido ofertados tais produtos, que vez ou outra, podem vir a ser incluídos nas compras do consumidor sem o seu consentimento. E como muitos destes consumidores ignoram seus direitos mais básicos, deixam de exigir a retirada de tais produtos de sua compra, uma das mais frequentes fontes de reclamação destas empresas. Estas falhas, ao incluir serviços que o consumidor não contratou, muitas vezes traduz o desespero, ansiedade e o stress, sob os quais passaram a viver os funcionários, agora,

chamados colaboradores, pressionados pela tirania do cumprimento de metas que ameaça seus empregos, relações informais no trabalho, esquemas de socialização, etc... Além de responsável por parte do salário de mais de 80% dos entrevistados, a medição do desempenho através das metas tem sido amplamente empregada como ferramenta para comparação (e, posterior tomada de decisão sobre investimentos ou não) tanto dos desempenhos individuais entre lojas, como do desempenho individual entre colaboradores, promovendo uma corrida entre as várias lojas de uma mesma rede e entre funcionários de uma mesma loja; fato que se exacerba nas principais datas do comércio, quando são anunciadas em alto-falantes minuto a minuto, o ranking das lojas à frente na venda de serviços financeiros em meio a mensagens tidas como motivadoras, mas que só fazem aumentar a pressão e gerar um clima de ansiedade inclusive entre consumidores.

Ainda que muitos dos entrevistados tenham a percepção de que a medição de seus desempenhos por meio do alcance das metas possa contribuir para sua ascensão profissional, isto, não lhes é em todos os casos formalmente comunicado, não existindo referenciais explícitos sobre o impacto de cada meta cumprida em sua ascensão. O oposto, no entanto, o não-cumprimento das metas, segundo os funcionários, ameaça o futuro do grupo de forma bastante explícita sempre após três meses consecutivos do não alcance destas por meio de demissões. Dessa forma, tanto o cumprimento como o não-cumprimento das metas, acaba por gerar expectativas, frustrações, tensão, stress e conflitos internos ao grupo, incluindo os casos em que seu alcance não influi diretamente sobre sua remuneração.

Além da venda dos produtos e serviços financeiros em si, a administração destes produtos fez com que alguns funcionários passassem a desenvolver atividades, até então, tipicamente realizadas exclusivamente por bancários, como o processo de cessão creditícia, operação de mesa de crédito, cobranças, etc, tendo a atuação dos correspondentes bancários exercido, segundo Gonçalves *et al* (2009) um papel decisivo na pulverização do trabalho bancário, à medida que a partir dela, segundo o autor, as habilidades e competências daqueles que operavam nestes espaços foram reformuladas, o sindicato desarticulado, resultando em um cenário em que, quase a metade dos trabalhadores do setor financeiro opera fora da categoria dos bancários, estando entre estes, os participantes desta pesquisa que realizam atividades bancárias.

Em empresas como Renner, Riachuelo, Pernambucanas, C&A, Magazine Luíza, etc...as alterações organizacionais ficam mais evidentes em seus novos *lay-outs*, reformulados à imagem dos bancos das décadas de 70 e 80, com a sinalização visual no chão, fitas delineando os espaços das filas, balcões de atendimento, a presença de algum esquema de segurança, mesas de crédito, etc. Estes espaços, quando operam dentro de shoppings centers, ficam via de regra, nos fundos das lojas quando estas são térreas ou no segundo andar, caso o tenham. O conjunto do gestual, comportamento, comunicação visual, propagandas dos produtos e serviços, indumentária e procedimentos dos que ocupam estes espaços também nos remete aos dos bancários, sendo possível perceber, inclusive, certa divisão de classes e superioridade dos que ali trabalham para com os que trabalham na loja, em si. Observam-se ali, os mesmos problemas relacionados à ergonomia, enfrentados pelos bancários, assim como as filas enfrentadas pelos clientes. Já empresas como Carrefour, Extra, Walmart, etc..., todas em parceria com o Itaú-Unibanco optaram pela instalação de guichês, em muitos dos quais se observam a estrutura reduzida da instituição financeira parceira, como sua marca, logotipo, símbolos, funcionários, mesas e cadeiras, na entrada destas empresas. Quando questionados, porém acerca da percepção de si próprios como bancários, poucos sequer tinham conhecimento das causas ganhas por ex-funcionários nesse sentido.

A atuação crescente das empresas varejistas no setor financeiro as têm levado a enfrentar um grande número de ações trabalhistas, que têm cobrado junto aos atores do Ordenamento Jurídico, o pagamento de verbas trabalhistas e a equiparação salarial à carreira dos bancários. Apesar de não haver jurisprudência sobre o assunto tem vigorado o entendimento de que esta situação constitui um caso de terceirização ilícita, pois a instituição estaria contratando terceiros para realizar a sua atividade fim. Assim, atores do Ordenamento Jurídico entendem que o fato do Banco Central do Brasil ter autorizado o funcionamento dos correspondentes (3.954 /70) e ter lhes atribuído a possibilidade de executar algumas atividades bancárias, não repercute na esfera trabalhista, considerando bancário, o empregado que presta serviços para esse tipo de empresa. Em função desse entendimento, têm sido considerados legítimos os pedidos de equiparação à categoria de bancários de ex-funcionários de empresas varejistas para efeitos da Súmula 55 do Tribunal Superior do Trabalho (TST), segundo a qual empresas de crédito, financiamento ou investimento, também denominadas "financeiras", equiparam-se aos estabelecimentos

bancários para os efeitos do Art. 224 da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT, 1943) o qual diz respeito à jornada de trabalho destes trabalhadores. A esses entendimentos fazem coro as ações do Ministério Público do Trabalho (MPT) contra os correspondentes bancários, demandando a instalação de equipamentos de segurança e a contratação de vigilantes.

Visando compreender a extensão da percepção acerca da similaridade entre as atividades desempenhadas pelos profissionais ligadas à operação creditícia nas empresas varejistas pesquisadas e a categoria de bancários em geral, procedeu-se à realização de entrevistas junto à estas profissionais. As Lojas Renner e as Lojas Marisa não autorizaram as entrevistas, alegando a necessidade de autorização do escritório central para fornecer qualquer tipo de informação. Nas demais empresas que administram suas operações com cartões de crédito (Formato *In-House*) houve resistência por parte das funcionárias em responder as questões, tendo sido as entrevistas realizadas em tom de voz baixo e intimidado.

Das respostas obtidas verifica-se em 5 das 8 empresas pesquisadas, a existência de vários níveis hierárquicos associados à operação de venda de serviços financeiros ampla *nomenclatura* associadas à estas funções, dificultando a delimitação do papel das promotoras dentro das varejistas, já que, em algumas empresas o cargo foi abolido e transformado em outras funções, em outras, a promotora realiza desde a abordagem até a aprovação credícia (Extra e Telha Norte) e ainda, existem as promotoras cuja função é unicamente a captação de clientes no interior das lojas. Em outras (Lojas Riachuelo, C&A, Pernambucanas, Wal Mart e Carrefour) as funções das promotoras de vendas, situadas no menor nível hierárquico da operação creditícia, vão desde a abordagem de clientes dentro da loja, até a atualização de dados e pré-cadastro. As profissionais entrevistadas eram em sua totalidade, mulheres entre 18 e 25 anos, sem experiência anterior, sem ensino superior e com relativa desenvoltura para lidar com o público. A ascensão profissional em algumas varejistas leva as promotoras de vendas a tornarem-se *consultoras de vendas* (Wal Mart), *auxiliares de crédito* (C&A e Magazine Luiza) ou *assistentes de produtos financeiros* (Pernambucanas) ampliando suas funções para a análise de crédito, coleta dos dados pessoais dos clientes, elaboração de propostas via computador e assinatura de contratos. Em algumas varejistas (Telha Norte e Extra) ainda, uma mesma profissional realiza todas as funções acima citadas.

Em relação à supervisão destas profissionais, tem-se que nas varejistas cujo formato adotado para a operação creditícia é o In-House, totalmente verticalizado, as promotoras de venda são funcionárias da loja e seu superior está presente o tempo todo na varejista e lida também com funções relativas à operação varejista. No caso de *Joint-Ventures* com instituições financeiras (LuizaCred, FIC, HiperCard e Cetelem), a promotora pertence ao quadro funcional da financeira e seu supervisor é responsável por várias financeiras da região, estando raramente presente na varejista. À exceção da Telha Norte, não há qualquer envolvimento da promotora de vendas com a operação varejista.

Quanto à remuneração, em 7 das 8 varejistas entrevistadas, é composta de uma parcela fixa e outra variável atrelada ao cumprimento de metas e índices. Outros fatos comuns às promotoras são a jornada de trabalho 6x1 (trabalham seis dias, folgam 1), a realização de Avaliações de Desempenho (5 de 8) até quatro vezes ao ano e a existência de um plano de carreira. Quanto aos aspectos positivos do trabalho, os mais citados foram: trabalho em equipe, boa remuneração, plano de carreira e desenvolvimento de habilidades. Entre os negativos, está o intenso o contato com clientes desde a abordagem até as reclamações.

Por fim, apesar de todas as entrevistadas manifestarem perceber certa semelhança entre algumas das atividades por elas desempenhadas e aquelas desempenhadas pela categoria dos bancários; apenas uma delas já havia discutido tal questão com outras promotoras e supervisores; e nenhuma delas conhecia os ganhos de causa as equiparando aos bancários, relativos à jornada de trabalho no âmbito da Justiça do Trabalho.

Outra fonte de contenciosos trabalhistas que têm demandado uma constante atuação de atores do Ordenamento Jurídico frente estas empresas está nos flagrantes de trabalho escravo nas oficinas de costura terceirizadas por estas redes (Guerra, 2011a; Petri, 2010; Pyl&Hashizume,2010; Reis 2009; Pyl &Hasizume, 2011a; Pyl&Hashizume, 2011c; Juliboni, 2011) . Entre as condições em que trabalhadores sul-americanos, em sua maioria, bolivianos, colombianos e peruanos, têm sido encontrados nestas oficinas em várias cidades de São Paulo, estão: a inobservância aos direitos trabalhistas, condições precárias, insalubres e perigosas de trabalho, existência de trabalho infantil, alojamentos inadequados, situações de aliciamento, cárcere privado, tráfico de pessoas, cobrança de dívidas por servidão, falta de regularização junto à Polícia Federal (PF), necessidade de autorização prévia para deixar o local, existência de vigilância permanente, cães, etc...

O Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) investiga 20 marcas de roupas comercializadas nas maiores redes varejistas brasileiras sob as mesmas condições. A

publicidade alcançada com o caso mais recente envolvendo a confecção Zara pertencente ao grupo espanhol Inditex, em vários meios de comunicação (Oscar, 2011; Barbosa, 2011; Gonzalez & Nóbrega, 2011; Guerra, 2011b; Pyl & Hashizume, 2011b) foi uma exceção, já que a maioria dos casos referenciados acima não foram amplamente divulgados tendo ficado à margem da opinião pública, que por sua vez, se não consegue levar a cabo o boicote promovido pelas redes sociais, ao menos difunde a informação. O argumento de defesa usado por todas as empresas implicadas baseia-se na alegação de ignorância em relação à condição destes fornecedores, à medida que ao quarteirizarem junto a agentes intermediários a contratação destas oficinas terceirizadas as redes alegam repassarem a estes a responsabilidade pela qualidade e o controle desses fornecedores. A legislação brasileira sobre terceirização, no entanto, prevê a responsabilidade subsidiária das varejistas em relação a seus fornecedores ainda que haja agentes interpostos. (Barbosa, 2011). A tabela 14, a seguir, sintetiza os flagrantes de trabalho escravo no setor varejista- têxtil e a evolução das negociações com a Justiça até agosto de 2012:

Empresa	Flagrante	Resumo da situação (ago/2012)
Marisa	2012: SRTE-SP encontra irregularidades (indícios de "tráfico de pessoas", registros de cobranças ilegais de dívidas dos empregados e salários muito aquém dos permitidos e 17 trabalhadores imigrantes em condições análogas à escravidão) em uma oficina de costura ligada à Marisa.	Punição: 48 autos de infração e multa de R\$ 600 mil; Varejista: Assinatura do Termo de Ajustamento de Conduta (TAC), revisão das exigências feitas às oficinas, duplicação das auditorias a fornecedores e subcontratadas, corte de mais de 70 fornecedores e regularização de mais de 2000 trabalhadores.
Zara	2011: MTE localiza na capital paulista, oficina de costura, pertencente à empresa AHA, contratada da empresa Zara, onde 15 bolivianos e um paraguaio eram mantidos em regime de semi-escravidão.	Punição: 48 autos de infração e multa de R\$ 20 milhões; Varejista: Investimentos sociais auxiliando imigrantes a regularizar sua situação no país, que resultaram em supressão da punição para subcontratações e redução da multa para R\$ 3,4 milhões.
Pernambucanas	2011: A SRTE-SP encontra 16 bolivianos em condições de escravidão em uma confecção na capital paulista. O grupo trabalhava para as marcas Argonaut e Vanguard da Pernambucanas.	Varejista: Recusa em assumir responsabilidades sobre sua cadeia produtiva, em assinar o TAC e ao pagamento de multa; Punição: Abertura de Processo Judicial (o primeiro entre estas varejistas); Realizada a audiência preliminar (2012), Aguardo da decisão da Justiça do Trabalho que pode chegar a R\$4 milhões.
Gregory	2011: Início das investigações que ligaram a marca à interposta AHA (mesma da loja Zara); 2012: Superintendência do Ministério do Trabalho em São Paulo encontra mais quatro oficinas de costura, onde 23 bolivianos eram submetidos a jornadas excessivas de trabalho, servidão por dívida e recebiam 3 reais por peça produzida.	Varejista: Recusa em assinar o TAC (2011); Punição: 25 autos de infração lavrados e possibilidade do Ministério Público impetrar ação judicial contra a varejista (tal qual contra as Pernambucanas).
Collins	2011: Flagrante de trabalho escravo em uma oficina que fornecia roupas para a marca.	Punição: Ação civil movida pela Defensoria Pública da União, exigindo indenização de 300.000 reais por danos morais coletivos; Varejista: Assinatura do TAC, fiscalização de parceiros, criação de selo interno de fiscalização e absolvição de todos os autos e multas.
C&A	2006: O Ministério Público do Trabalho alertou fornecedores da <u>C&amp;A</u> sobre a possibilidade de estarem comprando de confecções que exploravam a mão-de-obra de imigrantes ilegais, já que as etiquetas da marca foram encontradas em diversos estabelecimentos irregulares. Em algumas dessas oficinas clandestinas, houve inclusive constatação de trabalho escravo, porém a empresa não chegou a ser autuada.	Atualização de seu código de conduta junto aos fornecedores e criação da SOCAM (Organização de Serviço para Gestão de Auditorias de Conformidade), responsável pelo monitoramento das condições de trabalho na cadeia da C&A (2006); Realização de 9500 inspeções e gastos de R\$ 2,4 milhões com o programa (2011).

Tabela 1 - Empresas investigadas sobre o emprego de trabalho escravo na confecção têxtil  
Fonte: Adaptado de [www.reporterbrasil.org.br](http://www.reporterbrasil.org.br) e [www.portalexame.com.br](http://www.portalexame.com.br)

## A CONSTRUÇÃO DO CAMPO DO VAREJO FINANCEIRO NACIONAL

A aproximação entre as empresas varejistas e instituições financeiras originando os chamados Supermercados Financeiros, pode ser descrita segundo a noção bourdiesiana de campo, definido em termos de um subsistema social estruturado segundo a qualidade e a quantidade dos capitais manipulados por cada agente presente ao campo (Raud, 2007). O conceito de campo pode ser associado à metáfora de um campo de batalha, onde cada agente é considerado um jogador dotado de diferentes capacidades as quais lhes conferem um determinado lugar na hierarquia deste, diretamente relacionado à sua capacidade de exercer poder sobre os demais (Donadone & Grun, 2001). Em função disso, este conceito pode ser usado para descrever a formação e a consolidação do campo relativo ao varejo financeiro no Brasil a partir da década de 2000, por meio da ampliação ao crédito, por meio da oferta de produtos financeiros pelas redes varejistas, dentre os quais se destacam os cartões de crédito Private Label.

Para uma melhor compreensão desta dinâmica, faz-se necessária a definição de um momento  $t_1$  em que a ação conjunta dos atores pode ser melhor definida em termos cooperativos do que competitivos entre si. Isto é, durante o momento  $t_1$  equivalente à formação do campo, os agentes agem no sentido de suportarem diferentes visões sobre determinado conceito, ainda que estas sejam divergentes entre si, visando ao alcance de um momento  $t_2$  de consolidação do campo durante o qual, os agentes se valerão mais explicitamente de seus respectivos capitais e poder visando impor aos outros agentes suas visões ou interesses na consolidação do campo, resultando em mais competição e menos cooperação.

No caso da construção do Varejo Nacional, num momento  $t_1$  (2000-2010), observa-se uma grande aproximação entre bancos e varejistas interessadas em contribuir para o avanço da ampliação do crédito para a população não-bancarizada. Os dados confirmam que essa parceria se mostrou bastante vantajosa durante toda a década e dessa forma, bancos e lojas de varejo desfrutaram dos ganhos de sinergia decorrentes destas parcerias, nas quais destacava-se a ausência das bandeiras, Visa e Mastercard e a falta de regulamentação do setor de cartões de crédito.

No final da década, no entanto, o reinado do Private Label começa a dar mostras de seu declínio, começando a ser substituído pelo Cartão Flex, cartões de crédito normais ainda emitidos pelas lojas em parcerias com os bancos que conseguem quebrar a resistência

histórica dos varejistas ao aceitarem emitir cartões cujo uso não se restrinja à própria loja emissora, momento a partir do qual, os bancos, passam a negociar o acesso aos bancos de dados dos clientes, até então, uma importante fonte de capital dos lojistas. Do ponto de vista da noção bourdiesiana de campo, em  $t_2$ , tem-se claramente uma situação onde agentes dotados de maior poder passam a agir demandando sua entrada no campo fixando as novas regras a vigorar nele. Assim a entrada dos bancos no campo visando à profissionalização da operação de emissão, ao compartilhamento de custos e riscos, pouco a pouco, canibalizou a base de cartões PL, iniciando sua conversão em cartões Flex Cards Visa ou Flex Cards Mastercard.

A regulamentação do mercado de cartões, no entanto, dispara um novo momento  $t_3$ , fomentando a abertura de mercado, a entrada de novos atores e a possibilidade dos varejistas tornarem-se auto-credenciadores, eliminando os custos cobrados pelas atuais credenciadoras, não pertencessem estas aos bancos com os quais as varejistas firmaram parcerias para a emissão de seus cartões Flex, o que levaria à competição no segmento de credenciamento, entre varejistas e bancos que são parceiros no segmento da emissão. Este seria o conflito a ser enfrentado pelo Grupo Pão-de-Açúcar, caso tivesse interesse em atuar no credenciamento de cartões, uma vez que seu parceiro (na emissão de cartões), o Itaú-Unibanco é o acionista majoritário da Redecard (que credencia a entrada do GPA no esquema da Visa ou Mastercard). Ao competir com o Itaú no segmento de credenciamento (ou somente excluir os custos desta transação com o Itaú), interessaria ao banco continuar compartilhando os custos da emissão e financiamento das compras junto ao GPA, caso este fosse um concorrente seu no segmento de credenciamento? Ou qual o impacto que competir com o Itaú no segmento credenciamento causaria ao segmento emissão onde ambos atuam como parceiros? Vale a pena pagar pra ver? Teriam todas estas parcerias sido firmadas antecipando-se a potencial “quebra de duopólio” marcada para este ano? Teria mesmo o duopólio no segmento sido quebrado?

Outros conflitos de interesse advindos da entrada das bandeiras no campo ameaçam as relações de poder e hierarquia dominantes no campo atualmente. Entre estes destacam-se àqueles ligados à polêmica assinalada pela (in)definição da competência legal para regular as empresas varejistas administradoras de cartões de crédito no campo (Graner & Fernandes, 2010). Se equiparadas à instituições financeiras, estas se regulariam pela Lei dos Bancos, o que as sujeitaria ao cumprimento da legislação que rege tais instituições



(inclusive a trabalhista e a tributária); mas caso, não equiparadas à instituições financeiras, estas se regulariam pela Lei da Usura, o que as limitaria à cobrança máxima de 12% a.a , ao operarem fora do SFN (limite claramente não observado por estas empresas). Para regularizar essa indefinição característica dos momentos de consolidação do campo, novas formas de capital têm sido mobilizadas dando novos contornos ao campo. Uma destas é o Projeto de Lei (PL) 678 ao sugerir enquadrar as administradoras de cartões de crédito como “uma espécie de instituição financeira”. Por um lado, integrantes legítimas do SFN ao se modificar o artigo 17 da Lei dos Bancos, acrescentando dois parágrafos: um incluindo as emissoras, credenciadoras e bandeiras de cartões de crédito entre as instituições financeiras (e livres da Lei da Usura), e outro, isentando-as de cumprir todos os requisitos para o funcionamento das instituições financeiras (livres da Lei dos Bancos).

Apesar da indefinição acima, atores do Ordenamento Jurídico têm equiparado estas empresas à instituições financeiras condenando-as ao pagamento de verbas trabalhistas indenizatórias ao equiparar seus ex-funcionários à categoria dos bancários em vista do desempenho de atividades ligadas ao setor financeiro, até então exclusivas dos bancários. Para coibir, o que atores da esfera financeira têm considerado práticas abusivas contra as instituições financeiras e mitigar o risco trabalhista, o CMN re-editou pela sexta vez, a Resolução original (3.954/70) que regulava a atuação dos correspondentes bancários.

Tais polêmicas, indefinições, contenciosos, assim como os processos de reestruturação organizacional presentes na formação do campo do Varejo Financeiro Nacional, têm revelado o surgimento de diversos nichos para a atuação de agentes intermediários interessados em atuar no campo; MBAs voltados para profissionalização do varejo que por sua vez formam especialistas em gestão de varejo, firmas de consultorias voltadas para o setor, fornecedores de soluções automáticas para a gestão (Oracle Retail, SAP Retail, etc...), advogados especializados em defender as instituições bancárias das ações trabalhistas acima citadas (Madeira, 2009), tradicionais e novas entidades de representação de classe, que incluem desde representações sindicais (bancários, lojistas, comércio de gêneros alimentícios, costureiras) até as representações por parte de executivos do varejo e setor financeiro (Instituto Brasileiro de Empresários do Varejo – Ibevar; Instituto de Desenvolvimento do Varejo – IDV; Associação Brasileira de Cartões de Crédito – ABECS; Associação Brasileira de Supermercados – ABRAS; Federação Brasileira de Bancos – Febraban; Associação Nacional dos Bancos de Investimento – ANBID; Confederação

Nacional dos Dirigentes Lojistas – CNDL; Confederação nacional do Comércio – CNC), importantes atores no delineamento do campo e fontes de pesquisa secundárias desta pesquisa.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A construção do campo do varejo nacional marcado pela disputa de poder na definição dos contornos de um espaço de atuação conjunta de varejistas e instituições financeiras, promove o avanço da lógica financeira sobre as operações de varejo instaurando uma dinâmica de financeirização do varejo. Vários são os processos institucionais e organizacionais que têm dado forma e sentido à construção deste campo.

Entre os processos institucionais promovidos visando dar forma a este espaço está a regulamentação da indústria de cartões de crédito impulsionada pela ampliação da atuação do setor junto à economia. Por um lado, a regulamentação buscou promover a entrada de novos atores em todos os segmentos da cadeia de cartões de crédito; e por outro impactou no aumento da concentração no segmento emissor, como resultado das transações de fusão e aquisição entre empresas varejistas, entre bancos, entre bancos e financeiras de rua, entre bancos e bancos de loja e em função das Joint-ventures entre bancos e empresas varejistas na última década, aproximando varejistas e instituições financeiras.

Esta aproximação está no cerne dos processos organizacionais que dão forma e conteúdo ao campo, levando as empresas varejistas a adotarem diferentes formatos organizacionais em função dos objetivos de suas operações de emissão de cartões de crédito e dos serviços financeiros ofertados, desde a terceirização destas atividades, passando pelas joint-ventures com as instituições financeiras, até a verticalização total das atividades financeiras tornando-se administradoras de cartões de crédito. A aproximação com as instituições financeiras tem sido a fonte de contenciosos trabalhistas resultantes da equiparação destas empresas à instituições financeiras em várias decisões por parte de atores do Ordenamento Jurídico, condenando-as ao pagamento de verbas indenizatórias trabalhistas a ex-funcionários considerados bancários em função das alterações nos conteúdos do trabalho realizado nos espaços de atuação varejista-financeira.

Nestes espaços passaram a vigorar desde novas métricas de desempenho e remuneração dos funcionários baseados em venda de produtos financeiros, a percepção de que em certa medida “são bancários”; novos lay-outs semelhantes a bancos inclusive com mesas de crédito; baixíssimos níveis de estoques, último bastião da lógica comercial; passando pela

adoção de novos formatos organizacionais com estruturas comerciais de maior liquidez, que incluem a redução do número de lojas próprias a favor das franquias, aumento das importações chinesas, redução drástica ou abandono da atividade produtiva remanescente por parte das varejistas que ainda percebiam esta atuação uma fonte de agregação de valor (Casas Bahia-Bartira; Hering; Riachuelo; Pernambucanas); até o aumento da quarteirização intermediando a subcontratação de oficinas de costura clandestinas nas quais se multiplicam o emprego de mão-de-obra escrava pelas grandes redes varejistas da moda, potencializando suas inclusões na Lista Suja do Trabalho Escravo mantida pelo Ministério do Trabalho e do Emprego (MTE).

Apesar do emprego de mão-de-obra escrava ser a mais indecorosa característica presente à definição dos contornos relativos à formação do campo do Varejo Financeiro Nacional, outras não ficam muito atrás... Uma destas é o Projeto de Lei 678 / 07e sua proposta de considerar as administradoras de cartões de crédito “instituições financeiras especiais” fora do alcance da dos Bancos e da Usura, legalizando o modo como estas empresas já há muito tempo operam.

No limite, a questão que se tenta responder, é se “seriam estas lojas, bancos?” Algo que os relatórios oficiais das demonstrações financeiras emitidos pelas empresas varejistas de capital aberto pesquisadas poderiam ajudar a responder, à medida que uma primeira análise destes, revelam que a geração de receita proveniente da atuação destas junto ao espaço financeiro cresce à uma taxa anual , em alguns casos, 100% superior, à taxa de geração de receita proveniente de sua atuação como varejista, vendendo produtos não-financeiros.

À primeira vista seria tentador concluir que tais lojas viraram bancos, mas um olhar mais demorado sobre a questão e às estruturas acionárias destas empresas (Saltorato & Domingues, 2011) sugere que tais espaços tenham sido colonizados pela lógica financeira, transformando-se em espaços para onde se estenderam as operações das instituições financeiras, onde os brasileiros acostumaram-se a “comprar juros” e levar geladeiras e TVs de plasma “de troco”...

Enfim, a construção do campo do varejo financeiro brasileiro irrompe o final da primeira década do século XXI, numa situação em que o modo de produção escravagista, até então, restrito às fazendas dos confins das regiões norte e nordeste brasileiros, avança para a pseudo-cidade mais rica do país invadindo seus luxuosos shoppings, capitaneado pelas potenciais “instituições financeiras especiais”, que, por um lado negam-se a respeitar a legislação bancária (e as legislações trabalhista e tributária aplicáveis); por outro,

desrespeitam a Lei da Usura (tal qual os agiotas); e, por outro ainda, ignoram a legislação sobre terceirização (para não mencionar a Declaração Universal dos Direitos Humanos, ao quarterizar a obtenção de seus produtos a agentes envolvidos em redes criminosas de trabalho escravo); restando diante de tal cenário perturbador, conformarmo-nos com a lógica de George Orwell, segundo a qual “*uns são mais iguais que outros*”...

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alves, A.A.; Menezes, O. (2010) *Cartão de crédito Private Label: A arma de crédito na mão do varejo*. São Paulo: Novatec.
- Alves, S.D.S.; Soares, M.M. (2004) “*Democratização do crédito no Brasil - Atuação do Banco Central*.” [http://www.doc.politiquessociales.net/IMG/pdf/democratizacao\\_do\\_credito\\_no\\_brasil\\_actuacao\\_do\\_banco\\_central.pdf](http://www.doc.politiquessociales.net/IMG/pdf/democratizacao_do_credito_no_brasil_actuacao_do_banco_central.pdf). (Acesso em Ago.2010)
- Americanas - [http://ri.lasa.com.br/lasa/site/informacoesfinanceiras/relatoriosanuaistrimestrais.php?id\\_tipo=265](http://ri.lasa.com.br/lasa/site/informacoesfinanceiras/relatoriosanuaistrimestrais.php?id_tipo=265) (Acesso em Dez. 2011)
- Associação Brasileira de Bancos <http://www.abbc.org.br>. (Acesso em Ago.2010)
- Associação Brasileira de Empresas de Cartões de Crédito e Serviços <http://www.abecs.org.br>. (Acesso em Nov.2010)
- Banco Central do Brasil (2010) “Relatório sobre a Indústria de Cartões de Pagamentos.” [http://www.bc.gov.br/spb/Relatorio\\_Cartoes.pdf](http://www.bc.gov.br/spb/Relatorio_Cartoes.pdf) (Acesso em Jun.2010)
- Banco Central do Brasil (2010) “Relatório de Inclusão Financeira.” <http://www.bcb.gov.br/?microfin>. (Acesso em Nov.2011)
- Barbosa, D. (2011) “O acordo que a Zara recusou para acabar com o trabalho escravo.” <http://www.exame.abril.com.br/negocios/gestao/noticias/o-acordo-que-a-zara-recusou-para-acabar-com-o-trabalho-escravo>. (Acesso em Dez.2011)
- Barone, F.M.; Sader, E. (2008) “Acesso ao crédito no Brasil: Evolução e Perspectivas.” *Revista de Administração Pública* [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122008000600012&Ing=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122008000600012&Ing=en&nrm=iso). (Acesso em Dez.2010)
- Bertão, N. (2011) “Concentração no varejo será ainda maior em 2012” [http://www.tudofarma.com.br/noticias/NoticiasInterna.asp?Textos\\_ID=24209](http://www.tudofarma.com.br/noticias/NoticiasInterna.asp?Textos_ID=24209) (Acesso em Dez.2011)
- Bourdieu, P. F. (1008) *O Poder Simbólico*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.
- Bourdieu, P. F. (1999) *A Economia das Trocas Simbólicas*. São Paulo: Perspectivas.
- Caetano, R.; Gianini, F. (2010) “Fusões transformam varejo brasileiro.” <http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/18140fusoes+transformam+varejo+brasileiro>. (Acesso em Out. 2010)
- CLT – Consolidação das Leis do Trabalho (1943) “Das Disposições Especiais Sobre a Duração e Condições de Trabalho dos Bancários” [http://www.dji.com.br/decretos\\_leis/1943-005452-clt/clt224a226.htm](http://www.dji.com.br/decretos_leis/1943-005452-clt/clt224a226.htm) (Acesso em Jul.2011)
- Coelho, M.G. (2007) *Estratégia de Integração Vertical no Mercado de Cartões Private Label* – São Paulo: Ibmec. [http://www.tede.insper.edu.br/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=30](http://www.tede.insper.edu.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=30). (Acesso em Jan. 2011)
- Cotias, A. (2011) “Itaú se une à financeira do Carrefour.” <http://www.valor.com.br/arquivo/882991/itau-se-une-financiera-carrefour>. (Acesso em Ago.2011)
- Deloitte (2009) *Análise setorial varejo*. <http://www.deloitte.com/assets/dcom-brazil/local%20assets>. (Acesso em Dez. 2010)
- DiMaggio, P. (2001) *The Twenty-First century firm: Changing Economic Organization in International Perspective*. New Jersey: Princeton University Press.
- Donadone, J.C. (2010a) *Novo conceito de empresa, internacionalização e financeirização: Estudos de casos no setor elétrico, bioenergia e eletrodoméstico de linha branca do Brasil*. (projeto de pesquisa não publicado).

- Donadone, J.C. (2010b) *In the world of intermediaries: Consulting Firms, Business Press and the Reorganization of the Management Activities*. Saarbrücken – Germany: VDM Verlag Dr. Muller Aktiengesellschaft & Co.
- Estudos Econômicos Experian (2009) “Crédito desigual e fusões levam à concentração recorde do varejo” (Acesso em Out. 2011)
- De Chiara, M. (2011) “Gigantes do varejo crescem menos do que as médias e grandes companhias” (Acesso em Nov. 2011)
- Exame (2009-2011) “Melhores e Maiores” <http://www.exame.abril.com.br/negocios/melhores-e-maiores>. (Acesso em Maio 2011)
- Feltrim, L.E.; Ventura, E.C.F.; Dodi, A.B. (2009) “Perspectivas e desafios para inclusão Financeira no Brasil: Visões de diferentes atores” *Projeto de Inclusão Financeira* [http://www.bcb.gov.br/Nor/Deorf/projincfin/livro-\\_inclusao\\_financeira\\_internet.pdf](http://www.bcb.gov.br/Nor/Deorf/projincfin/livro-_inclusao_financeira_internet.pdf) (Acesso em Dez.2011)
- Fligstein, N. (1998) *Fields, Power and Social Skill: A Critical Analysis of the New Institutionalisms*. Department of Sociology. University of California. Berkley, Ca.
- Gonçalves, J.R.B.; Madi, M.A.C.; Krein, J.D. (2009) “Condições de trabalho e sindicalismo no setor bancário no Brasil. In: Krein *et al.* As mudanças no mundo do trabalho e os direitos dos trabalhadores. São Paulo: LTR e Campinas: CESIT e EMATRA, 2006.
- Gonzalez, A.; Nóbrega, C. (2011) “MTE confirma trabalho escravo encontrado na cadeia da Zara.” <http://www.oglobo.globo.com/blogs/razaosocial/posts/2011/08/17/mte-confirma-trabalho-escravo-encontrado-na-cadeia-da-zara-399282.aspx>. (Acesso em Set.2011)
- Graner, F.; Fernandes, A. (2010) “Divergências emperram competição entre cartões.” <http://www.estadao.com.br/noticias/impresso,divergencias-emperram-competicao-entre-cartoes,533081,0.htm>. (Acesso em Set.2011)
- Grün, R. (1999) “Modelos de empresa, modelos de mundo: Sobre algumas características culturais da nova ordem econômica e da resistência a ela.” *Revista Brasileira de Ciências Sociais* (São Paulo)14(Out.): 121-140.
- Grün, R. (2004) “A Evolução Recente do Espaço Financeiro no Brasil e Alguns Reflexos na Cena Política” *Dados – Revista de Ciências Sociais* (Rio de Janeiro) 47 (Nov):5-47.
- Grün, Roberto e Donadone, Júlio César (2001) “Participar é preciso! Mas de que maneira?” *Revista Brasileira de Ciências Sociais* (São Paulo) 47 (Outubro): 111-125.
- Guerra, C. (2011<sup>a</sup>) “Mais 6 marcas envolvidas com mão de obra escrava.” <http://www.veja.abril.com.br/noticia/economia/mais-6-marcas-envolvidas-com-mao-de-obra-escrava>. (Acesso em Ago. 2011)
- Guerra, C. (2011b) “Marca Zara está envolvida em denúncia de trabalho escravo.” <http://www.veja.abril.com.br/noticia/economia/trabalho-escravo-encontrado-em-cadeia-da-zara>. (Acesso em Nov. 2011)
- Hering - <http://www.b2i.cc/Document/1502/120799.pdf>
- Juliboni, M. (2011) “Seis redes envolvidas em acusações de trabalho escravo recentemente.” (Acesso em Set.2011)
- KPMG (2011) “Pesquisa de fusões e aquisições 2011 – 2º. Trimestre” [http://www.kpmg.com/BR/PT/Estudos\\_Analises/artigosepublicacoes/Documents/CF\\_Fusoes\\_Aquisicoes/2011/FA\\_2otrim\\_11\\_set.pdf](http://www.kpmg.com/BR/PT/Estudos_Analises/artigosepublicacoes/Documents/CF_Fusoes_Aquisicoes/2011/FA_2otrim_11_set.pdf). (Acesso em Out. 2011)
- Lojas Marisa - [http://www.mzweb.com.br/marisa/web/conteudo\\_pt.asp?idioma=0&tipo=10541&conta=28](http://www.mzweb.com.br/marisa/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&tipo=10541&conta=28) (Acesso em Dez. 2011)
- Madeira, K. (2009) “Natureza não financeira das promotoras de venda.” <http://www2.senado.gov.br/bdsf/item/id/179340/1/noticia.htm>. (Acesso em Maio 2010)
- Magazine Luíza - <http://ri.magazineluiza.com.br/ptb/s-10-ptb.html> (Acesso em Dez.2011)
- O Globo (2010) “Pão de Açúcar anuncia compra do Ponto Frio.” [http://www.g1.globo.com/noticias/economia\\_negocios/0,,mul1186524-9356,00-pao+de+acucar+anuncia+compra+do+ponto+frio.html](http://www.g1.globo.com/noticias/economia_negocios/0,,mul1186524-9356,00-pao+de+acucar+anuncia+compra+do+ponto+frio.html). (Acesso em Out. 2010)
- O Globo (2011) “Economist:Brasil é o quinto entre os sem bancos” <http://www.oglobo.globo.com/economia/economist-brasil-o-5-entre-os-banco>. (Acesso em Nov.2011)

- Oscar, N. (2011) "Zara é envolvida em denúncia de trabalho escravo." <http://www.economia.estadao.com.br/noticias/negocios,zara-e-envolvida-em-denuncia-de-trabalho-escravo,80618,0.htm>. (Acesso em Set.2011)
- Pão-de-Açúcar [http://www.gpari.com.br/grupopaodeacucar/web/arquivos/GPA\\_DF\\_2010.pdf](http://www.gpari.com.br/grupopaodeacucar/web/arquivos/GPA_DF_2010.pdf) (Acesso em Dez.2011)
- Pasin, R.M.; Matias, A.B. (2001) "A geração de sinergias e seus impactos na rentabilidade das empresas nos casos de fusões e aquisições. *Revista de Administração*.<http://www.rausp.usp.br/download.asp?file=v36n1p5a13.pdf>. (Acesso em Out. 2010)
- Pereira, V. (2010) "Com fusão, Máquina de Vendas eleva faturamento a R\$6 bi em 2010." <http://www.economia.uol.com.br/ultimas-noticias/reuters/2010/06/23/maquina-de-vendas-unira-operacoes-a-rede-city-lar.htm>. (Acesso em Out.2010)
- Petry, R. (2010) "Marisa discorda de atuação do Ministério do Trabalho" <http://www.economia.estadao.com.br/noticias/negocios,marisa-discorda-de-autuacao-do-ministerio-d-trabalho,9852,0.htm>. (Acesso em Dez.2011)
- Ponto Frio - [http://www.mzweb.com.br/globex/web/arquivos/GLOB3\\_DF\\_2010\\_PORT.pdf](http://www.mzweb.com.br/globex/web/arquivos/GLOB3_DF_2010_PORT.pdf) Acesso em
- PriceWaterhouseCooper (2011) "Fusões e Aquisições no Brasil." <http://www.pwc.com/br/pt/estudos-pesquisas/assets/mea-fev-2011.pdf>. (Acesso em Fev.2011)
- Pyl, B. e Hashizume M. (2010) "Costureiras são resgatadas de escravidão em operação inédita." <http://www.reporterbrasil.org.br/exibe.php?id=1801>. (Acesso em Ago. 2011)
- Pyl, B. e Hashizume M. (2011<sup>a</sup>) "Trabalho escravo é flagrado na cadeia das Pernambucanas." <http://www.reporterbrasil.com.br/exibe.php?id=1874>. (Acesso em Abr. 2011)
- Pyl, B. e Hashizume M. (2011<sup>b</sup>) "Zara recusa acordo com MPT." <http://www.reporterbrasil.com.br/exibe.php?id=1959>. (Acesso em Dez 2011)
- Pyl, B. e Hashizume, M. (2011<sup>c</sup>) "DPU ajuíza ação contra a Collins por trabalho escravo." <http://www.reporterbrasil.com.br/exibe.php?id=1858>. (Acesso em Maio 2011)
- Raud, C. (2007) "Bourdieu e a nova sociologia econômica". *Tempo Social* (São Paulo) 19 (Novembro): 203-232.
- Reis, T. (2009) "Coteminas perde recurso e pode entrar na lista suja do trabalho escravo." [coteminas+perde+recurso+e+pode+entra+na+lista+sua+do+trabalho+escravo.html](http://www.coteminas.com.br/contenidos/contenidos/coteminas+perde+recurso+e+pode+entra+na+lista+sua+do+trabalho+escravo.html) (Acesso em Dez. 2010)
- Renner <http://www.mzweb.com.br/renner/web/arquivos/Demonstra%20E7%F5es%20Financeiras%202010.pdf> (Acesso em Dez. 2011)
- Riachuelo - [http://www.riachuelo.com.br/dl/1Sem\\_2011.pdf](http://www.riachuelo.com.br/dl/1Sem_2011.pdf) (Acesso em Dez. 2011)
- Rodrigues, E. (2011) "Cade aprova criação e operação da bandeira Elo". [http://www.noticias.r7.com/economia/noticias/cade-aprova-criacao-e-operacao-da-bandeira-elo\\_20111207.html](http://www.noticias.r7.com/economia/noticias/cade-aprova-criacao-e-operacao-da-bandeira-elo_20111207.html). (Acesso em Dez.2011)
- Saad, R.A. (2010) "Varejo se fortalece e cresce com fusões este ano." [http://www.deloitte.com/view/pt\\_br/br/perspectivas/publicacoesnacionais/artigos/9d2f9f193c278210vgvncm100000ba42f00arcrd.htm](http://www.deloitte.com/view/pt_br/br/perspectivas/publicacoesnacionais/artigos/9d2f9f193c278210vgvncm100000ba42f00arcrd.htm). (Acesso em Dez. 2010)
- Salomão, A. (2004) "A loja virou banco" <http://www.exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0827/noticias/a-loja-virou-banco-m0050282>. (Acesso em Set.2010)
- Saltorato, P.; Domingues, L.C. (2010) "Fusões, Aquisições e Difusão da Lógica Financeira sobre as Operações de Varejo" *Relatório apresentado ao Programa PIBIC/CNPq 2010-2011 não publicado*.
- Saltorato, P.; Domingues, L.C. (2011) "Financeirização do Varejo: Novos Contornos e Contenciosos Organizacionais ou Onde Acabam as Lojas e Começam os Bancos?" *Projeto submetido ao Edital PIBIC/CNPq 2011-2012 não publicado*.
- Useem, M. (1996) *Investor Capitalism: How Money Managers are Changing the Face of Corporate America*. New York: Basic Books.