Revista da ANPEGE. v. 17. nº. 34, p. 20 - 39, ANO 2021. e-ISSN: 1679-768X
https://ojs.ufgd.edu.br/index.php/anpege. // DOI 10.5418/ra2021.v17i34.12460

ESTRATÉGIAS ESPACIAIS E ESTRATÉGIAS DE FIDELIZAÇÃO DE EMPRESAS VAREJISTAS: uma análise das Lojas Pernambucanas

SPATIAL STRATEGIES AND RETAIL COMPANY LOYALTY STRATEGIES: an analysis of Lojas Pernambucanas

ESTRATEGIAS ESPACIALES Y ESTRATEGIAS DE FIDELIZACIÓN DE EMPRESAS MINORISTAS: un análisis de las Lojas Pernambucanas

Flaviane Ramos dos Santos

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo apresentar as estratégias espaciais e as estratégias de fidelização de empresas varejistas tomando como recorte as Lojas Pernambucanas, uma das principais redes do país, de modo a entender como ela atua espacialmente e como decide o local de instalação de suas filiais. Para tanto, analisamos sua distribuição no Brasil, focando nos estados de São Paulo e Paraná. Além disso, demonstramos a importância do desenvolvimento de mecanismos de captação e fidelização dos clientes por meio da constituição de bancos de dados e estudos de análise do comportamento do consumidor, possibilitando a construção de um relacionamento e de um atendimento mais individualizado e duradouro com os consumidores procurando atender suas necessidades e cultivando a fidelidade. Assim, constatamos que em virtude do acirramento da concorrência, do aumento do poder de consumo e da mobilidade da população, a preocupação dos varejistas deixou de ser somente com a localização.

Palavras-chave: Estratégias espaciais. Estratégias de fidelização. Lojas Pernambucanas.

ABSTRACT

This article aims to present the spatial strategies and the loyalty strategies of retail companies taking as a cutout the Lojas Pernambucanas, one of the main networks in the country, in order to understand how it acts spatially and how it decides the location of its branches. To do so, we analyze its distribution in Brazil and in the states of São Paulo and Paraná. In addition, we demonstrate the importance of developing mechanisms to attract and retain customers through the creation of databases and studies of analysis of consumer behavior, enabling the construction of a relationship and a more individualized and lasting service with consumers seeking to meet their needs and cultivating loyalty. Thus, we found that due to the fiercer competition, the increase in consumer power and the mobility of the population, the concern of retailers is no longer only with the location.

Keywords: Space strategies. Loyalty strategies. Lojas Pernambucanas.

RESUMEN

Este artículo pretende presentar las estrategias espaciales y de fidelización de las empresas de retail tomando como recorte las Lojas Pernambucanas, una de las principales redes del país, para entender cómo actúa espacialmente y cómo decide la ubicación de sus sucursales. Para ello, analizamos su distribución en Brasil, enfocando en los estados de São Paulo y Paraná. Además, demostramos la importancia de desarrollar mecanismos para atraer y retener a los clientes mediante la creación de bases de datos y estudios de análisis del comportamiento de los consumidores, permitiendo la construcción de una relación y un servicio más individualizado y duradero con los consumidores que buscan satisfacer sus necesidades y cultivar la lealtad. Así, encontramos que, debido a la competencia más feroz, el aumento del poder de consumo y la movilidad de la población, la preocupación de los minoristas ya no se limita a la ubicación.

Palabras-clave: Estrategias espaciales. Estrategias de lealtad. Lojas Pernambucanas.

Introdução

Diante de um mundo cada vez mais globalizado, é grande o ritmo das mudanças que acontecem na sociedade, bem como a rapidez com que dinâmicas e processos se estabelecem e são superados. Novas tecnologias permitem que as empresas estimulem os consumidores, constantemente conectados, a transformar as formas de consumo e ampliar suas compras. Segundo Las Casas e Barboza (2007), diferentemente da indústria, o setor varejista possui a vantagem de estar permanentemente próximo ao consumidor, o que possibilita maior agilidade na detecção de tendências e na percepção de toda e qualquer mudança no perfil do consumidor, razão pela qual é possível promover alterações quase que simultâneas às necessidades percebidas. Para tanto, é fundamental estar em permanente processo de melhoria, desenvolvendo e utilizando os mais avançados meios tecnológicos para conseguir satisfazer e atender às necessidades de seus consumidores e, também, reduzir custos operacionais.

As estratégias espaciais ajudam a explicar como as empresas atuam espacialmente e como elas decidem suas localizações. Nas últimas décadas, houve aumento da importância das cidades médias, configurando-se atualmente em importante mercado para as empresas, tendo em vista sua capacidade de intermediação entre as pequenas e grandes cidades, bem como sua capacidade de polarização regional. No entanto, o tamanho e potencial de mercado menor quando comparado com as cidades maiores e metropolitanas, assim como os papéis regionais distintos que exercem na rede urbana à qual pertencem, exige que essas empresas, embora subordinadas a lógicas econômicas gerais, adotem estratégias espaciais específicas e particulares a cada contexto espaço-temporal em que se inserem (SPOSITO; SPOSITO, 2017).

Assim, o estudo das estratégias espaciais de empresas varejistas torna-se importante no período atual, porque há uma desconcentração espacial cada vez mais significativa dos grupos empresariais associados ao comércio, através da expansão de diversas empresas para cidades de diferentes tamanhos demográficos, o que varia de acordo com o porte, volume de vendas, público-alvo almejado e tipo de produtos oferecidos. Entretanto, essa expansão não ocorre de maneira aleatória no tempo nem no espaço, porque está relacionada à conjuntura econômica do país e fatores locacionais de cada localidade como, por exemplo, a renda média e o potencial de consumo da população.

Em outras palavras, grandes redes varejistas antes exclusivas de aglomerações maiores e mais densas demográfica e economicamente, como as metrópoles, passam, cada vez mais, a estar presentes em diferentes estratos da rede urbana brasileira. Por isso, a importância de compreender as lógicas e estratégias das empresas varejistas em relação às escolhas locacionais e verificar de que forma os investimentos são direcionados no espaço geográfico e quais os fatores condicionantes dessa decisão. Segundo Santos (2001), na busca do lucro desejado, as empresas valorizam diferentemente as localizações, ou seja, não é qualquer lugar que interessa.

Além das estratégias espaciais, também analisamos, neste artigo, as estratégias de fidelização adotadas por empresas varejistas, e na sequência, como exemplo, uma das principais rede de lojas do Brasil: as Lojas Pernambucanas.

Ao descrever a evolução do comércio, Vargas (2001) e Volpi (2007) ressaltam algumas transformações que aconteceram ao longo da história, entre as quais destacamos aquelas referente à mudança de foco do setor varejista. Inicialmente, os varejistas estavam preocupados em vencer a concorrência através do menor preço, depois, as atenções voltaram-se para os aspectos de decoração das lojas e de suas vitrines e, em seguida, para a qualidade dos produtos e serviços oferecidos. Recentemente, o foco deixou de ser o produto e passou a ser o cliente.

Maior foco no cliente e no *marketing* de relacionamento com o consumidor é uma das principais tendências do comércio varejista verificada nos últimos anos. As empresas dedicam cada vez mais esforços para satisfazer seus clientes com o objetivo de ampliar seus mercados consumidores. Banco de dados e estudos de análise do comportamento do consumidor possibilitaram a construção de um relacionamento e de um atendimento mais

individualizado e duradouro com as empresas procurando atender suas necessidades e cultivando, assim, a fidelidade através da relação de confiança entre a empresa e o cliente. A utilização de tecnologias é fundamental para a manutenção dessa relação personalizada, identificada a cada cliente, que se faz através dos programas de fidelidade como, por exemplo, os cartões próprios das empresas, que são usados como instrumento de captação de dados e ferramenta de atração de clientes.

Assim, a partir destas premissas, o artigo tem como objetivo apresentar as estratégias espaciais e as estratégias de fidelização das Lojas Pernambucanas. Para tanto, utilizamos procedimentos metodológicos, além do levantamento bibliográfico e busca por informações no site da empresa e de outras instituições (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES etc.), bem como a realização de entrevista com o gerente da Pernambucanas nas cidades de Presidente Prudente e Londrina, e a sistematização dos resultados em gráficos, quadros, tabelas e, principalmente, mapas, que contribuíram para análise da distribuição das filiais da rede Pernambucanas no Brasil e nos estados de São Paulo e Paraná.

Deste modo, este artigo está organizado em quatro tópicos além desta introdução e das considerações finais. Na primeira, apresentamos como se deu a origem, desenvolvimento e expansão de uma das mais importantes empresas varejistas do Brasil. A Pernambucanas surgiu no mercado brasileiro como uma pequena loja de tecidos no estado de Pernambuco e, com o passar do tempo, em razão do aumento da competitividade no mercado e busca por maiores lucros, diversificou as linhas de produtos vendidos, tornando-se uma loja de departamentos.

Em seguida, no segundo e terceiro tópico, analisamos a abrangência de mercado e escala de atuação das Lojas Pernambucanas, no país e nos estados de São Paulo e Paraná, destacando que sua estratégia espacial privilegia locais que oferecem melhores condições para sua reprodução econômica. Por último, apresentamos as estratégias de fidelização e como ocorreu a passagem da lógica comercial do carnê para a lógica do consumo mediada pelo cartão.

Origem, desenvolvimento e expansão: a história das Lojas Pernambucanas

Em 1855, o sueco Herman Theodor Lundgren chegou ao Brasil e se instalou em Recife (PE), onde se dedicou a várias atividades comerciais e industriais, com destaque para fábrica de pólvora: Pernambuco Power Factory, e a indústria de fabricação de tecidos: Companhia de Tecidos Paulista. Com a morte de Herman em 1907, seus filhos Herman, Frederico, Alberto e Arthur inauguraram em 1908 a primeira loja, do que viria a constituir esta rede, em Recife, com o nome de Casas Pernambucanas, em homenagem ao estado onde o grupo foi constituído. Em 1910, inauguraram uma loja na Praça da Sé na cidade de São Paulo e, em 1915, a rede já mantinha lojas em funcionamento nas cidades de Porto Alegre (RS), Florianópolis (SC) e Teresina (PI), conforme Dias (2006).

Sua rápida expansão e consolidação foi resultado de sua política de oferecer produtos de qualidade a preços acessíveis, além do seu investimento em publicidade, sendo que, no início, colocava anúncios de seus produtos em pedras, barrancos às margens de estradas, porteiras de fazendas e postes de iluminação (RIGO, 2000). Atualmente, além dos meios de comunicação (televisão, rádio e *internet*), a loja faz da sua fachada um enorme *outdoor*.

Segundo Sposito (1981), na procura por mercados mais simples e como estratégia de fugir da concorrência com tecidos importados que eram comercializados na capital, em 1930 a rede Pernambucanas se direcionou para municípios no interior do estado de São Paulo, que se destacavam por causa da produção de café e da expansão da ferrovia. Contudo, com a decadência do café estas cidades se tornaram menos lucrativas e, portanto, deixaram de interessar a rede, que passou a priorizar os grandes centros consumidores.

Ressaltando os eventos mais importantes da linha cronológica da empresa disponível no

site[1], destacamos que, na década de 1960, a Pernambucanas ganhou notoriedade por causa de uma campanha publicitária que ficou nacionalmente famosa: "Quem bate? É o frio", reeditada em 2013. Em 1970, a rede diversificou seus produtos, incorporando confecções para homens, mulheres e crianças, e aos poucos, começou a vender eletrodomésticos e eletrônicos, além de estar entre as redes pioneiras no segmento de varejo na utilização de carnês para crediário (batizado de Crediário Tentação). Em 1990, o Cartão Pernambucanas foi lançado, e iniciou-se a informatização de toda a rede, com a adoção de etiquetas de controle e códigos de barra. Já na década de 2000 até os dias de hoje, os serviços financeiros, como empréstimo pessoal, seguros e garantias estendidas, entraram no escopo de atuação da empresa, assim como o comércio eletrônico ganhou destaque.

Atualmente, as lojas2 Pernambucanas estão ancoradas em quatro departamentos: lar-têxtil (com produtos de cama, mesa e banho, tapetes e cortinas); vestuário (feminino, masculino e infanto-juvenil, *lingerie*, calçados e acessórios); eletro (eletrodoméstico, eletroeletrônico, eletro-portáteis, telefonia e informática) e produtos e serviços financeiros (seguros, garantias estendidas, empréstimos e consórcios), de acordo com o *site* da empresa e com o gerente entrevistado em Presidente Prudente em maio de 2016. Além disso, também possui marcas próprias, como Anik, Flobelle, Baila e Greta para lar-têxtil; e Vanguard, Argonaut, Norton, Anne Claude e Giardino para vestuário.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Executivos de Varejo (IBEVAR), Pernambucanas saiu da 14ª colocação no *ranking* dos maiores varejistas do país em 2015 e foi para a 27ª em 20173, com faturamento bruto de R$4,6 bilhões no ano (IBEVAR, 2017) e um total de 309 lojas distribuídas em sete estados do Brasil: Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Goiás, Minas Gerais, São Paulo, Paraná, Santa Catarina. Segundo o Portal de Transparência do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), entre 2007 e 2015, foi concedido um total de R$88,3 milhões em operações indiretas automáticas4 com prazos de 36 a 48 meses de amortização. Isso mostra o papel do Estado no financiamento da expansão desta rede, embora este valor seja bastante inferior ao concedido a outras redes como, por exemplo, as Lojas Americanas (SANTOS, 2019).

No quadro 1 é possível observar que entre 2012 a 2014 houve um aumento de 51 lojas, depois, o fechamento de 17 lojas entre 2015 e 2016 e, em 2017, a rede volta a aumentar o número de lojas, com a abertura de 7 unidades. Quanto ao faturamento houve algumas oscilações, resultados da recessão econômica que assolou o país nesse período, porém, em 2017 o faturamento aumenta em relação aos anos anteriores. Apesar do aumento de 48 lojas entre 2012 e 2017, houve redução de 5.615 funcionários. A justificativa para tal alteração pode estar atrelada à informatização das lojas ou, ainda, terceirização do trabalho, sendo que estes não são contabilizados como funcionários (ou colaboradores) da rede.

Quadro 1: Informações das Lojas Pernambucanas (2017)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Número de Lojas	275	303	326	312	309	318
Número de funcionários	16.615	17.000	16.000	16.000	16.000	11.000
Faturamento (Bilhões)	R$4,2	R$6,1	R$6,3	R$4,4	R$3,7	R$4,6

Fonte: IBEVAR, 2013, 2014, 2015, 2016 e 2017.

Considerando que, de maneira geral, a conjuntura do país reflete-se no comportamento das empresas, para entender o quadro apresentado acima, é importante lembrar que a conjuntura macroeconômica do Brasil dos anos 2000 até meados de 2014 foi, em certa medida, marcada por importantes transformações que contribuíram para alterações em sua estrutura social e expansão do consumo, com destaque para o crescimento econômico que, aliado à diminuição da desigualdade e dos níveis de pobreza e miséria, aos programas de transferência de renda, ao aumento do emprego formal e à expansão do crédito,

foi capaz de elevar os rendimentos e o padrão de consumo de muitas famílias, sobretudo, aquelas de menor poder aquisitivo (POCHMANN, 2014). A valorização do salário mínimo acima da inflação também contribuiu para melhoria da renda e redução de desigualdades sociais. Entretanto, a partir de 2014 até meados de 2016, o país passou por uma recessão econômica, cuja redução no Produto Interno Bruto (PIB) foi de 7,2%, e aumento dos níveis de desemprego o que acabou provocando redução no potencial de consumo da população de menor poder aquisitivo.

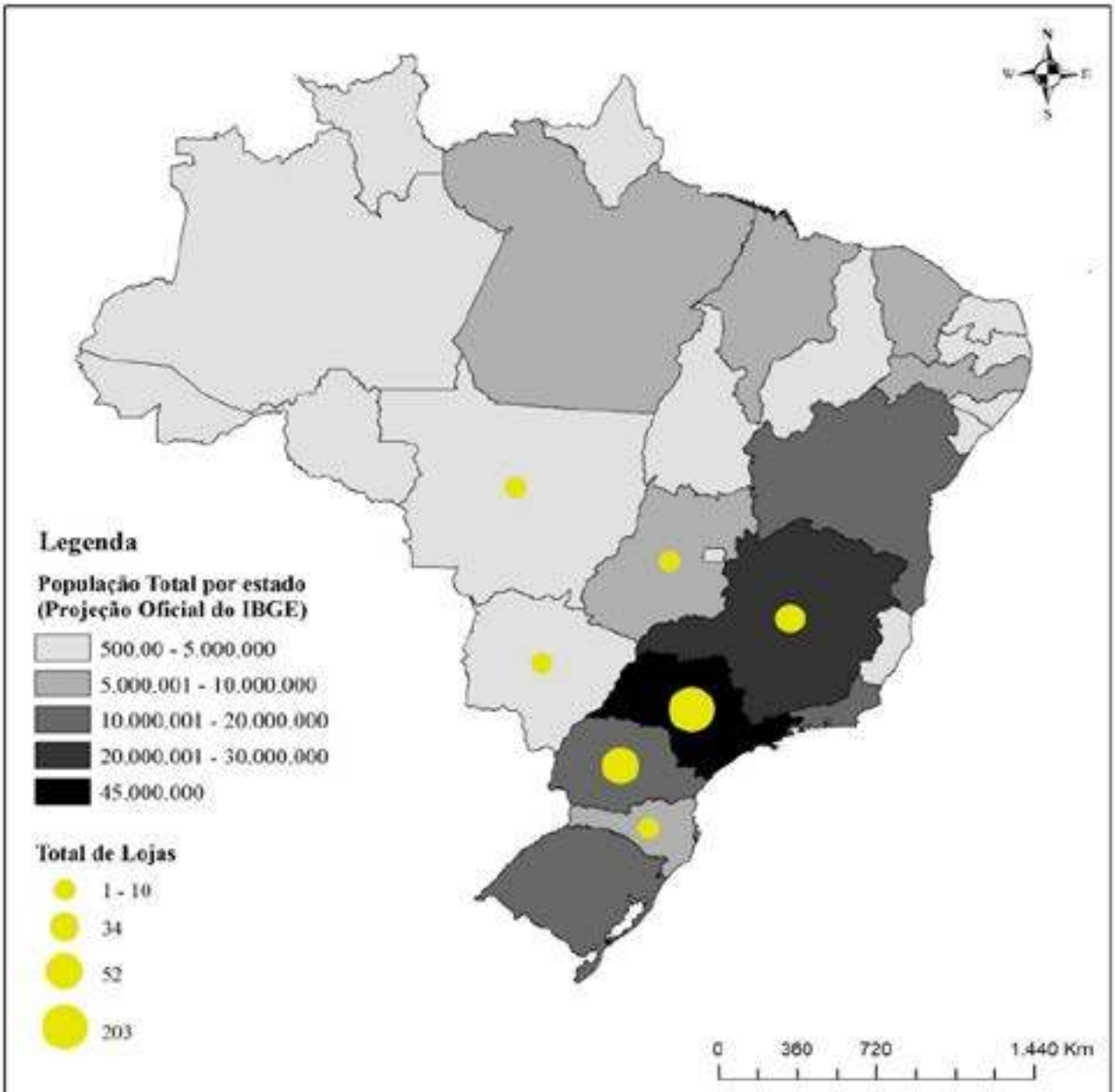
A Pernambucanas, sendo uma empresa varejista de capital fechado e familiar (Família Lundgren), teve nos últimos anos uma expansão mais tímida, se comparada com outras empresas varejistas do mesmo ramo (SANTOS, 2019) e sentiu os efeitos da recessão econômica de maneira mais intensa, através da redução do número de funcionários, fechamento de lojas e queda de quase R$2 bilhões no faturamento nos anos de 2014 e 2015.

Estratégias espaciais das Lojas Pernambucanas no Brasil

A análise geográfica alcançou um grau elevado de importância e influência para as estratégias espaciais das empresas, tendo em vista que através do *geomarketing* é possível compreender os elementos do mercado e analisar como eles se comportam dentro de um determinado espaço geográfico, uma vez que qualquer tomada de decisão mercadológica, sobretudo no varejo, tem implicações espaciais (SANTOS, 2019). Com um mapa, é possível entender mais rápido a dinâmica das relações comerciais e facilmente identificar qual local é mais interessante e qual não exige tantos esforços.

No que concerne à distribuição das Lojas Pernambucanas no Brasil (Figura 1) verificamos que, em 2018, a concentração do maior número de filiais ocorreu na região Sudeste, com 75% (237 lojas), seguido pelo Sul com 19,3%, (61) e Centro-Oeste com 5,7% (18). A rede possui três centros de distribuição, sendo dois em Barueri (SP) e um em Araucária (PR). Quando comparamos o total de lojas no ano de 2015 e de 2018 verificamos que houve o fechamento de 18 lojas, sendo destas 13 no estado de São Paulo, três no Paraná e uma loja nos estados de Santa Catarina e Mato Grosso do Sul. Em contrapartida, Pernambucanas inaugurou 14 novas unidades, sendo duas em Goiás e dez no estado de São Paulo. Deste modo, se em 2015 havia 322 lojas da Pernambucanas no país, até fevereiro de 2018, havia 318 lojas.

BRASIL: DISTRIBUIÇÃO DAS LOJAS PERNAMBUCANAS E POPULAÇÃO POR ESTADO, 2018



ATUALIZAÇÃO DO TOTAL DE PERNAMBUCANAS POR ESTADO, 2015 - 2018					
	2015	2018		2015	2018
Goiás	5	7	Paraná	53	52
Mato Grosso	2	2	Santa Catarina	12	9
Mato Grosso do Sul	10	9	São Paulo	206	203
Minas Gerais	34	34			

Base Cartográfica: IBGE (2015)
Fonte de Dados: Projeção Oficial da População, IBGE (2017) e Site Pernambucanas (Fev. de 2018).
Organização: Flaviane Ramos dos Santos
Orientadora: Maria Encarnação Beltrão Sposito

Grupo de Pesquisa GAPERR

Apoio: FAPESP

Figura 1
Fonte: Site das Lojas Pernambucanas.
Elaborado pela autora.

No que diz respeito aos menores municípios que possuem filiais da rede no Brasil, destacam-se Cassilândia (MS) e Muzambinho (MG) com cerca de 20 mil habitantes. Nos estados de São Paulo e Paraná, as menores cidades que possuem lojas Pernambucanas são Teodoro Sampaio, no extremo este, com pouco menos de 22 mil e Goioerê, no Noroeste, com 29 mil habitantes. Tal como já exposto no tópico anterior, o interesse da rede pela instalação em cidades de pequeno porte acontece desde o início de sua expansão como uma estratégia de fugir da concorrência com tecidos importados que eram comercializados na capital. Depois, com a modernização da rede e diversificação dos produtos vendidos, essas localizações em pequenas cidades permanecem, concomitante à maior expansão da rede para cidades de diferentes portes na rede urbana.

A concentração no Sudeste, sobretudo no estado de São Paulo, e ausência na região Nordeste é explicada pelo tamanho do mercado consumidor e poder aquisitivo da população de São Paulo, e também pelo fato de que somente a Arthur Lundgren Tecidos com operações em São Paulo prosperou após a divisão, na década de 1970, das operações da rede nos estados de Pernambuco, Ceará, Rio de Janeiro e São Paulo entre os quatro filhos do fundador Herman, Frederico, Alberto e Arthur, respectivamente (DIAS, 2006).

Desde então a família Lundgren protagoniza a maior disputa societária do país, iniciada na década de 1990 e que dura até os dias de hoje, em que mais de 30 descendentes da quarta e da quinta geração disputam o controle acionário da empresa. De um lado está Anita Harley (filha de Helena e neta de Arthur Lundgren) que há 27 anos comanda a Pernambucanas. De outro, primos que discordam da condução do negócio e sobrinhos que brigam na Justiça para tirar poder de Anita e receber centenas de milhões de reais em dividendos nunca pagos (LEAL, 2015).

> Em 1990, Helena, dona de 50% das ações da Pernambucanas de São Paulo, morreu. A herança foi dividida entre seus três filhos. Anita Harley, que assumiu a presidência no lugar da mãe, ficou com 25% das ações. Seus dois irmãos, Robert e Christina, ficaram com 12,5% cada um. O plano era que Anita prestasse contas da empresa a cada seis meses aos dois irmãos e distribuísse dividendos. Mas o inventário de Helena Lundgren nunca foi concluído — e os lucros nunca foram distribuídos. Robert morreu em 1999, deixando cinco filhos. Christina morreu em 2001 e deixou quatro herdeiros. Eles brigam, até hoje, para receber a herança da avó e os dividendos anuais acumulados nesse período. No total, dizem que Anita lhes deve 600 milhões de reais (LEAL, 2015).

Segundo notícia publicada pelo Valor Econômico5, em setembro de 2017, com a conclusão do inventário de Helena Lundgren, essa disputa ganhou um novo capítulo, pois os herdeiros venceram a ação contra a tia Anita Harley que tramitava no Superior Tribunal de Justiça (STJ). Isso significa que ela deverá transferir metade das ações sob sua posse, se tornando assim sócia minoritária, e pagar os dividendos retroativos.

A posição conservadora de Anita Harley no comando da Pernambucanas em relação à expansão de lojas ao decidir não investir novamente no Nordeste e Rio de Janeiro ou priorizar a instalação de lojas em *shopping centers,* por exemplo, era bastante questionada pelos herdeiros, que consideram que a Pernambucanas está atrás de seus concorrentes no ramo de vestuário e eletrodomésticos (FALCÃO, 2017).

Estratégias espaciais das Lojas Pernambucanas nos estados de São Paulo e Paraná

Em relação à análise da distribuição por faixa de população das Lojas Pernambucanas no estado de São Paulo, verificamos que do total de 206 lojas distribuídas por 144 cidades, 106 estão localizadas em municípios com até 200 mil habitantes (Figura 2). No estado do Paraná, a lógica é a mesma, ou seja, do total de 53 lojas distribuídas por 44 cidades, 36 estão localizadas em municípios com até 200 mil habitantes (Figura 3), o que revela seu caráter relativamente popular, através de sua presença em diversas cidades pequenas do interior

5 Disponível em: https://www.valor.com.br/empresas/5136350/herdeiros-da-pernambucanas-vencem-disputa-no-stj. Acesso em set. de 2018.

de ambos os estados. Além disso, é bastante significativa a presença em municípios com menos de 50 mil habitantes.

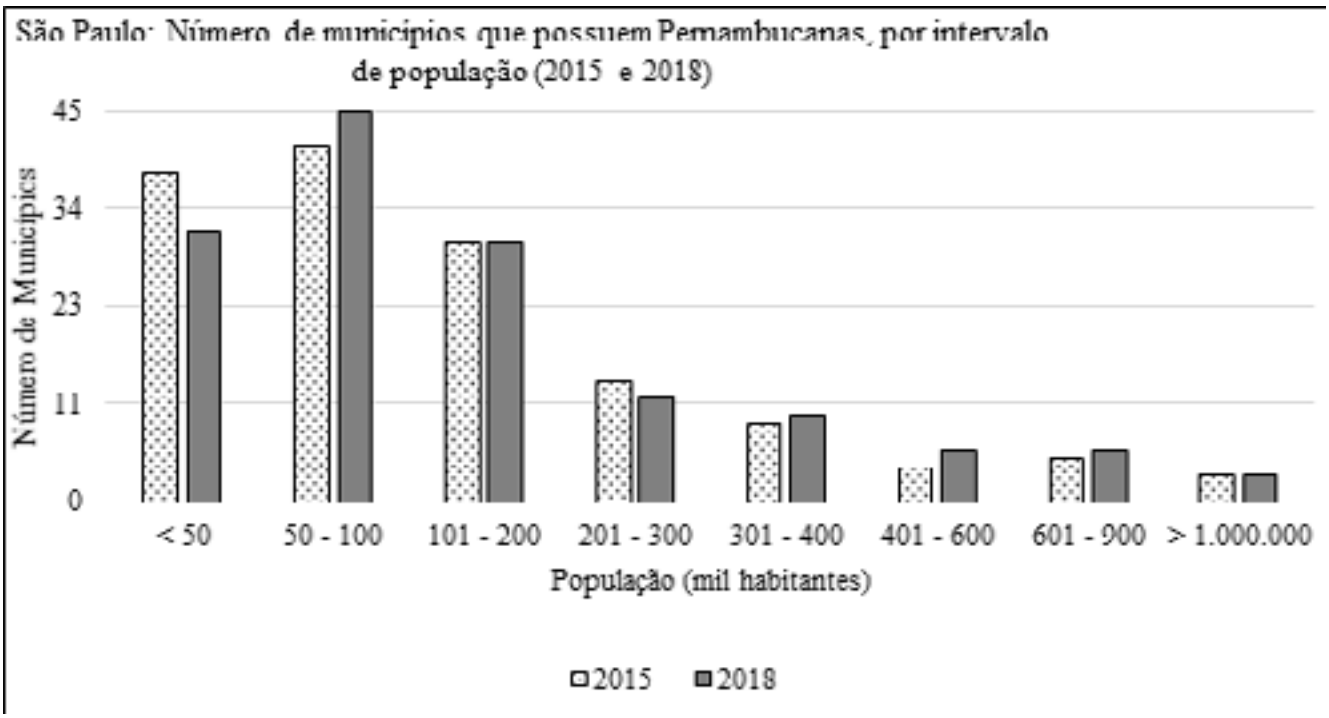


Figura 2
Fonte: Censo Demográfico (2010), Projeção oficial (2017) e Site da Pernambucanas (2018).Elaborado pela autora.

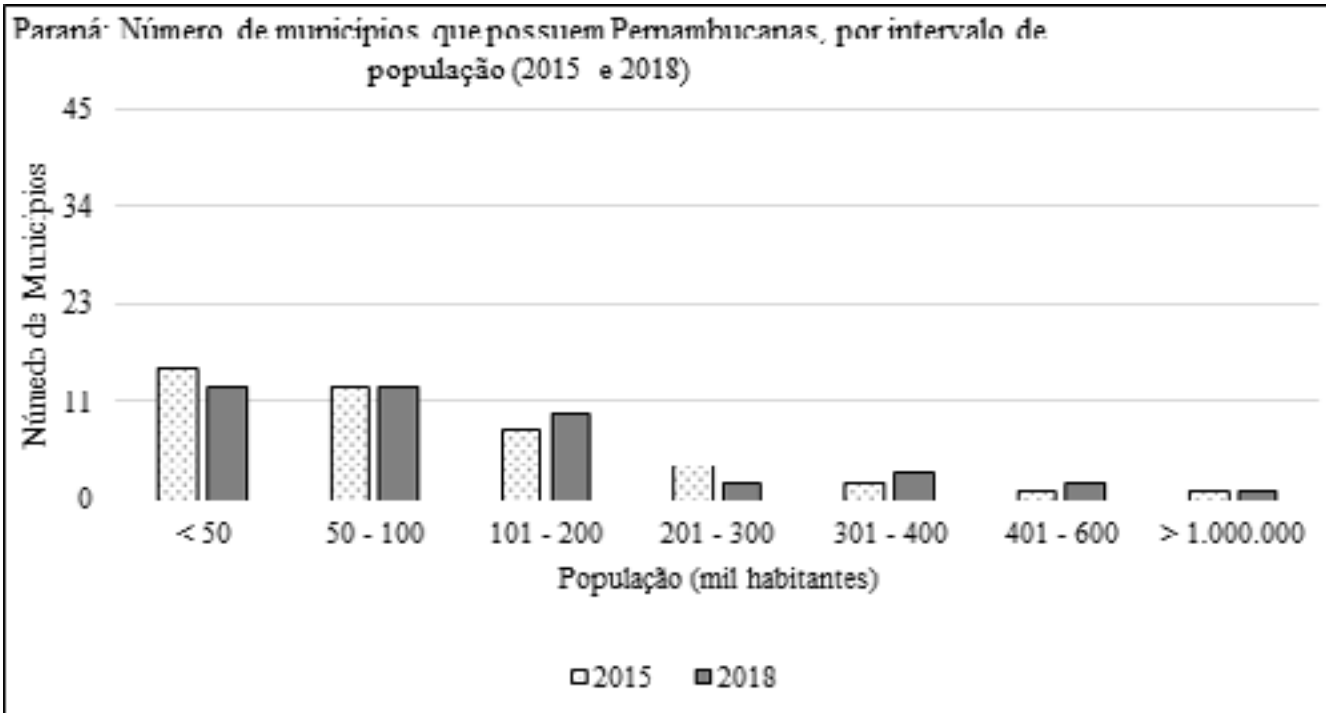


Figura 3
Fonte: Censo Demográfico (2010), Projeção oficial (2017) e Site da Pernambucanas (2018).Elaborado pela autora.

A distribuição espacial das lojas Pernambucanas nos estados de São Paulo e Paraná é apresentada nas figuras 4 e 5 os quais mostram o total de lojas por município e também a proporção de lojas por habitante, obtida através da divisão da população total (Censo Demográfico realizado pelo IBGE em 2010) pelo número de lojas da rede Pernambucanas presentes em cada município. Com isso, pretendemos ressaltar que o cálculo da proporcionalidade permite a relativização do peso das cidades com maior número de habitantes

em relação às cidades de menor tamanho populacional, visto que uma loja em uma cidade de 225 mil habitantes como Presidente Prudente é mais significativa, em termos de potencial de consumo, do que 14 lojas em uma cidade de pouco mais de 1 milhão de habitantes como Campinas, por exemplo, porque nesse caso a proporção é de 1 loja para cerca de 77 mil pessoas.

A representação da proporção da presença de lojas face ao tamanho populacional pode ser um bom indicador para se estudar a centralidade interurbana das cidades. Podemos, por meio desta relação, supor que municípios não metropolitanos, com participação relativa importante das filiais das empresas, alcançam este patamar em função da atividade econômica significativa em sua região como, por exemplo, o papel da soja no sudoeste paranaense, ou pode decorrer também do grau de polarização forte de uma cidade média em relação às pequenas cidades do território que comanda.

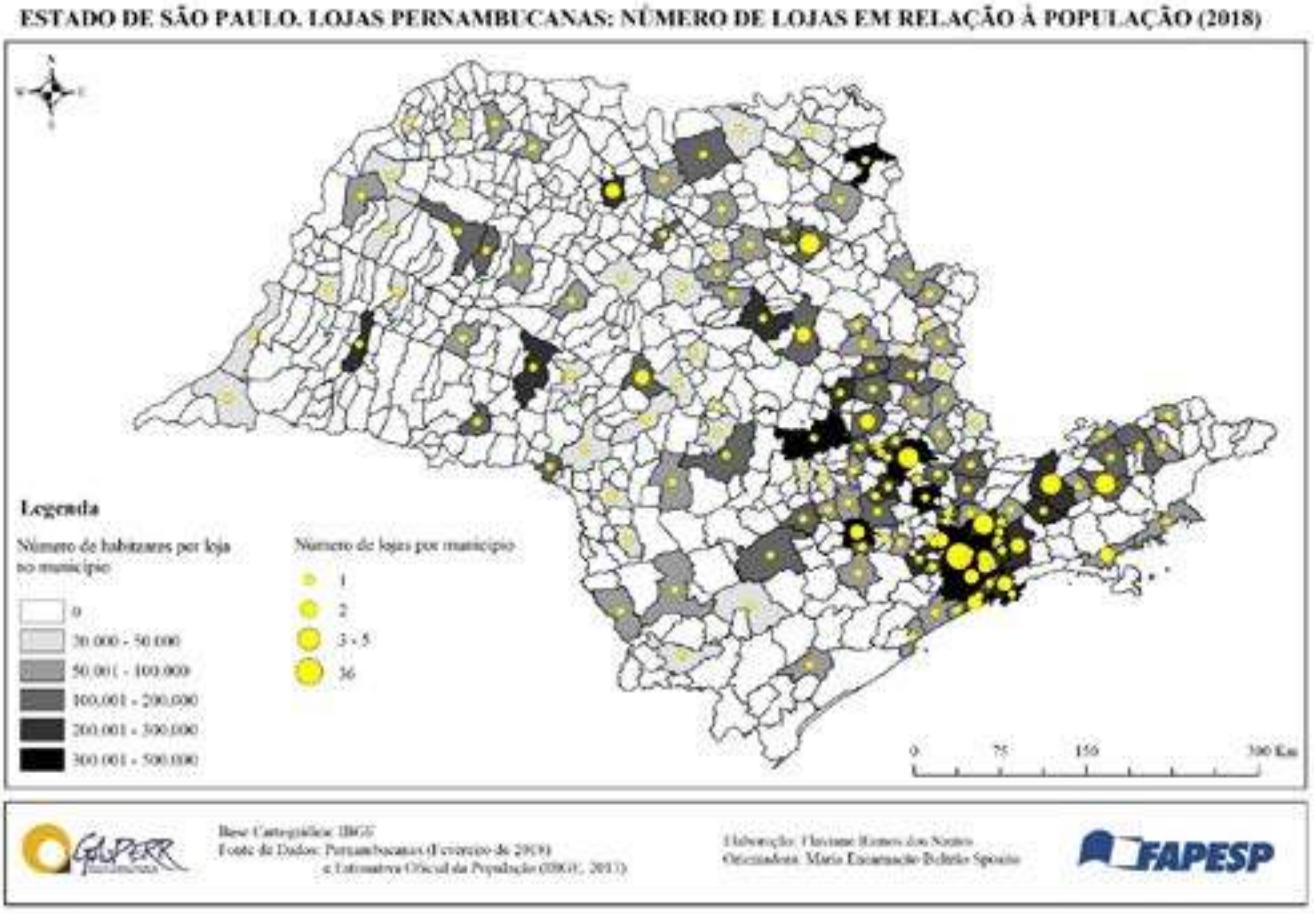


Figura 4
Elaborado pela autora.

Quanto à proporção de lojas por habitantes, destacam-se as cidades da região metropolitana em razão da pequena quantidade de lojas em municípios muito populosos, como Campinas, São José dos Campos, Sorocaba etc., o que significa que a proporção de lojas por habitante é bem alta, enquanto que no interior destacam-se Presidente Prudente, Araraquara, Marília, São José do Rio Preto e Franca.

No estado do Paraná as lojas estão bem distribuídas pelas principais cidades do estado, além de uma relativa concentração na região metropolitana de Curitiba. No que concerne a proporção de lojas por município, destacam-se Cascavel, Colombo, Curitiba, Foz do Iguaçu, Maringá e Ponta Grossa.

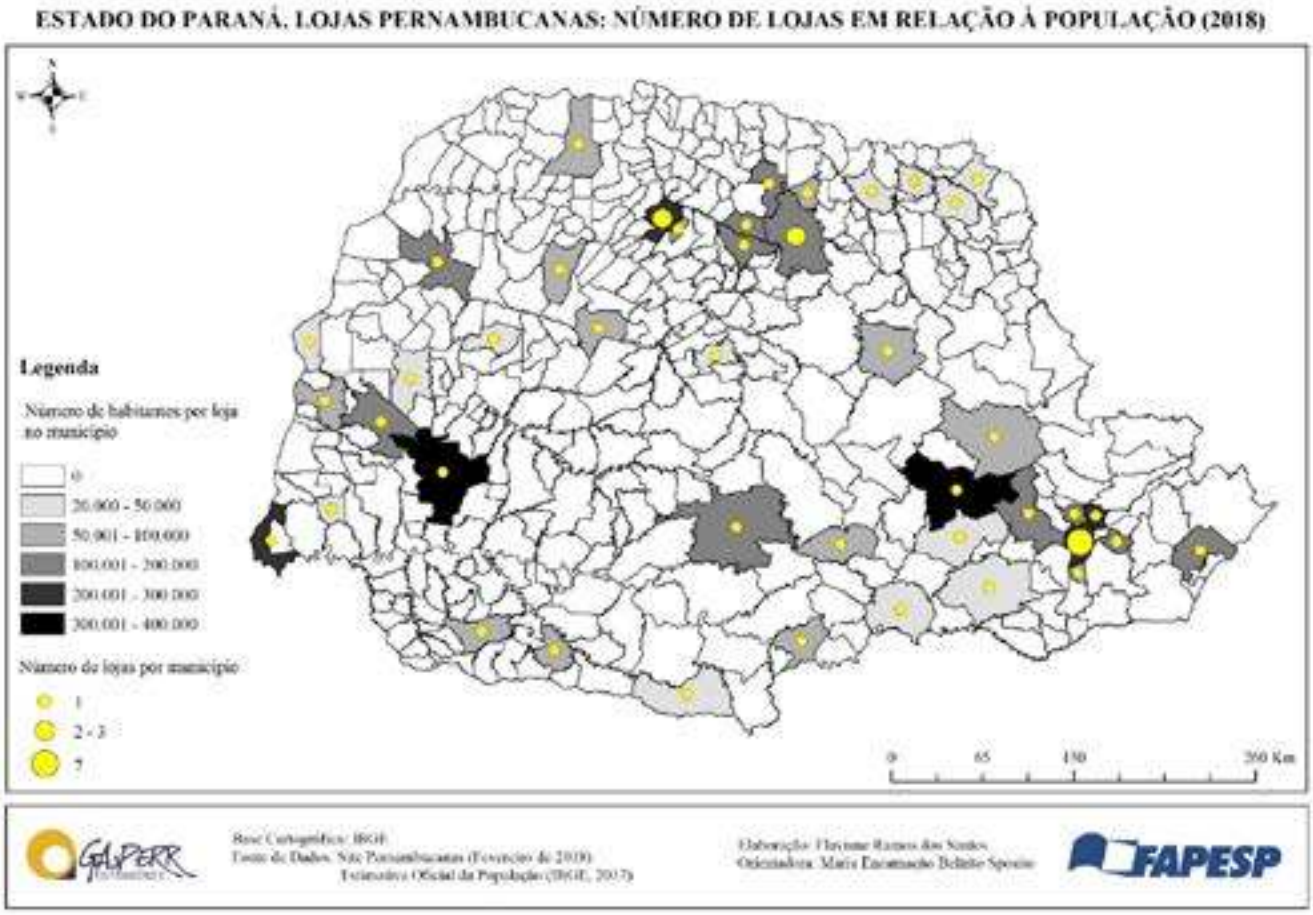


Figura 5
Elaborado pela autora.

Levando em consideração que no estado do Paraná predominam munícipios com população inferior a 300 mil e apenas quatro acima de 301 mil habitantes é fácil observar um padrão na distribuição das lojas, segundo o qual, por exemplo, com exceção de Ponta Grossa, todos os municípios com até 300 mil habitantes possuem apenas uma loja Pernambucanas, enquanto as outras três maiores cidades do estado, Maringá, Londrina e Curitiba, possuem 2, 3 e 7 lojas, respectivamente. Contudo, não podemos nos limitar a esse tipo de análise quantitativa. É importante ressaltar que, embora seja um fator relevante, a escolha de implantação de uma filial vai muito além do tamanho populacional de um município, devendo-se considerar a sua importância regional, além de outros fatores já destacados.

O estado de São Paulo, por sua vez, possui rede urbana maior e mais complexa, o que dificulta a identificação de um padrão de localização das lojas pelo porte populacional. No caso das lojas Pernambucanas, verificamos que as cidades que possuem mais de uma filial estão situadas na região metropolitana de São Paulo e adjacências, ou então são cidades de grande relevância regional, como São José do Rio Preto e Ribeirão Preto.

Assim, observamos que a estratégia locacional da Pernambucanas nos dois estados analisados é bastante diversificada, porque há filiais em cidades de todos os estratos da rede urbana, isto é, está presente nas duas metrópoles (São Paulo e Curitiba), mas também em cidades médias e em cidades pequenas. Conforme análise realizada por Santos (2019), a estratégia espacial das Lojas Pernambucanas difere de outras redes de lojas do mesmo ramo devido a sua grande presença e atuação em cidades pequenas, com intervalo populacional de 20 a 50 mil habitantes. A escolha por cidades pequenas também pode ter como objetivo a difusão da marca da loja, sendo que sua manutenção é garantida, em parte, pelas lojas de cidades maiores que geram lucros mais significativos.

Estratégias de fidelização: do carnê ao cartão de loja

A fidelização consiste em um conjunto de ações e estratégias adotadas pelas empresas que têm como objetivo principal fazer com que as pessoas consumam, com certa frequência, em determinada empresa ao invés de outra, concorrente. "Para que haja fidelização é necessário conhecer o cliente, identificar suas características, necessidades e desejos, fazendo dessas informações um fator positivo para ampliar os laços de relacionamento, criando elo de confiança, e com isso, fidelizando os clientes" (OLIVEIRA; SANTOS, 2014, p.9).

Com isso, a empresa obtém a retenção do cliente, aumento progressivo no número de recomendações da empresa para outras pessoas (publicidade boca-a-boca), aumento no resultado econômico e aumento do ticket médio gasto no estabelecimento. Assim, a construção da fidelização dos clientes pode representar para empresa uma fonte constante de renda, porém, essa vantagem não pode ser tomada como certa, pois a fidelidade dos clientes só continuará enquanto acharem que suas expectativas estão sendo amplamente atendidas.

Embora de início não tenha sido idealizado para tal, a estratégia de emissão de cartões próprios pelas grandes redes varejistas consiste em um importante mecanismo de captação de informações pessoais e de hábitos de compra de seus clientes. Além disso, existem alguns outros programas de fidelidade no mercado, como cartão carimbo (todas as vezes que adquire um produto ou serviço de uma empresa, o cartão é carimbado e, atingindo uma quantidade de compras, a bonificação é aplicada, desde gratuidade até prêmios diversos); *cashback* (consumidor compra num estabelecimento e recebe um pequeno percentual do valor gasto de volta); milhas (pontos que são convertidos em novas passagens, prêmios, bônus extras e outros prêmios disponibilizados pelas companhias aéreas); e *softwares* de fidelização. A escolha de cada um desses programas, está diretamente relacionada e depende do porte, das características e das especificidades de cada empresa.

Na época em que os cartões de crédito eram de difícil acesso pela população, notadamente, antes da expansão dos cartões verificada nos anos 2000, o crediário foi bastante utilizado como forma de pagamento das compras realizadas nas empresas varejistas. Várias lojas forneciam crediário diretamente em suas unidades e era uma forma de possibilitar ao cliente a aquisição de determinados produtos cujo valor à vista não cabia no seu orçamento. Assim, após análise de crédito, o cliente financiava suas compras em 12, 24 e até 48 vezes, dependendo da loja. No entanto, esta forma de financiamento possui juros altos, geralmente até maiores do que os cartões de crédito.

Na década de 1970, a Pernambucanas esteve entre as primeiras empresas do segmento de varejo a utilizar carnês para crediário (batizado de Crediário Tentação). Com o slogan "Seu crédito aberto num piscar de olhos", a empresa procurou valorizar o aumento da clientela e a rapidez na abertura do crediário. Como forma de aumentar os lucros, ampliar o público frequentador e, com isso, garantir o perfil tradicional constantemente reafirmado, Pernambucanas investia nas propagandas que apresentavam o "Crediário Tentação". Se até então a maioria das compras se dava à vista, nesse momento a empresa amplia a oferta de produtos e, com isso, os preços dos produtos também se tornam variáveis, o que exige formas de pagamento necessárias às condições de pagamento dos clientes. O crediário surge, assim, como uma forma "rápida" e com pouca burocracia para o cliente comprar parcelado em prestações que "coubessem no seu bolso" (MASCHIO, 2008, p.38).

O crediário surgiu como uma tentativa da empresa de se diferenciar da concorrência e, hoje, apesar de menos populares, ainda existem e podem ser uma opção para financiar as compras e gastos dos consumidores. Segundo a pesquisa "Crediário, carnê e cartão de loja: processo decisório e hábitos de compra", conduzida pelo Serviço de Proteção ao Crédito (SPC) e Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas (CNDL) em 2016, 26,6% dos consumidores continuam fazendo compras no crediário. De acordo com a pesquisa, a principal motivação para utilização do carnê como forma de pagamento é o desejo de realizar um sonho de consumo e a menor burocracia.

Uma diferença importante entre o carnê e o cartão é a forma de contratação, ou seja, enquanto, para a primeira modalidade de crédito é mais comum a solicitação por parte do próprio cliente, para o cartão, a iniciativa parte da loja. Isso é evidente quando entramos em alguma loja. É comum que venham nos oferecer o cartão da loja e, muitas vezes, somos vencidos pela insistência e acabamos optando por fazê-lo, apesar de isso não significar que efetivamente o cartão será utilizado.

> El crecimiento del número de tarjetas de crédito se relaciona con el aumento del número de instituciones habilitadas para emitirlas, así como su difusión como medio de pago se vincula a las asociaciones entre bancos y grandes estabelecimientos comerciales […] En virtud del crédito, especialmente cuando está libre de burocracia, la difusión del consumo encuentra menos impedimentos sociales. Gracias a la tecnificación de la circulación, enfrenta menos impedimentos territoriales (SILVEIRA, 2015, p.365).

A fidelização promove a interação entre o comércio e o consumo. O carnê, que era o meio pelo qual as grandes empresas varejistas faziam boa parte de suas vendas, foi, em grande parte, substituído pelo cartão, que amplia e, de certa forma, supera a lógica comercial para entrar na lógica do consumo como um fim em si mesmo. O consumo é mais do que o comércio, sendo parte dele, ao mesmo tempo. O ato de consumir é, também, subjetivação do processo de comprar bens e serviços. Além disso, o cartão possibilita e estimula a continuidade do consumo. Nessa lógica, o nível de consumo é sempre baseado no máximo que o crédito permite. Um exemplo disso são as pessoas que quando entram em uma determinada loja, antes mesmo de escolher os produtos que deseja comprar, vão até a central de atendimento para consultar o limite de crédito disponível naquele momento. Em resumo, estamos falando da diferença entre necessidade e desejo e o que ocorre é a passagem da lógica do quanto o indivíduo precisa, para a lógica do quanto ele pode pagar.

Para entender como ocorreu a significativa expansão dos cartões de loja, sobrepondo-se à lógica comercial do carnê/crediário, é preciso, primeiro, entender que houve um avanço na difusão da lógica financeira sobre o varejo nacional, levando em consideração a parceria realizada entre empresas varejistas e instituições financeiras para fomento do crédito ao consumo a partir dos anos 2000 que, inclusive, resultou em impactos organizacionais, tais como: estratégias de fusões e aquisições; adoção de novos formatos organizacionais para as parcerias; aberturas de capital; e maior participação dos resultados das atividades financeiras em detrimento das atividades varejistas tradicionais (SALTORATO et.al., 2016).

> O setor varejista nacional passa por uma dinâmica envolvendo, por um lado, uma forte aproximação com as instituições financeiras e, por outro, 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 [...] As parcerias entre varejistas e instituições financeiras, a partir de 2000, passaram a focar na venda de produtos financeiros, principalmente de cartões de crédito (Private Label ou Co-Branded), logrando, ao mesmo tempo, incluir financeiramente, bancarizar e aumentar suas receitas, simbolizando emblematicamente a aproximação entre atores da esfera financeira e comercial (SALTORATO et.al., 2016, p.84-85).

A parceria entre varejistas e bancos é lucrativa para ambos. Saltorato et.al. (2016, p.91) afirmam que:

> A substituição das estruturas tradicionais das financeiras de rua e agências bancárias, por um lado, eliminam os custos fixos associados à imobilização e imóveis, aluguéis, 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 por meio da bancarização via produtos e serviços financeiros massificados, cobranças de juros decorrentes das vendas no cartão pelo varejista, ampliação do atendimento ao público, proximidade do local onde se processa o consumo, etc.".

Segundo Alves e Menezes (2007), os formatos organizacionais das parcerias entre bancos e/ou instituições financeiras e varejistas podem ser de três tipos: *in-house* (varejista possui total autonomia nas decisões e, normalmente, esse modelo é utilizado por grandes redes, porque é necessária uma ampla estrutura administrativa e tecnológica); terceirizado (todas as etapas ficam por conta da instituição financeira) e *joint-venture* (gestão compartilhada de custos e riscos).

A partir da multiplicação e diversificação dos agentes financeiros e não-financeiros que oferecem crédito no país ocorreu o reconhecimento da importância de desburocratizar a concessão de crédito, isto é, reduzir as exigências mínimas necessárias, de modo a ampliar os mercados e lucros. Em geral, os documentos solicitados para se fazer o cartão de um varejista, são: RG, CPF e comprovante de endereço. Em alguns, também é exigido o comprovante de renda (holerite ou carteira de trabalho). Após análise de crédito, o cartão pode ser emitido e entregue imediatamente, em alguns casos, ou após alguns dias, em outros.

Falando especificamente de uma experiência tida nas Lojas Pernambucanas, para obter um cartão Private Label desta rede bastou a apresentação dos documentos pessoais (RG e CPF) e preenchimento dos dados referentes ao endereço e renda, sem a necessidade de nenhuma comprovação. A análise e aprovação foi imediata, sendo que o limite de crédito concedido foi exatamente igual ao valor da renda informada, e já sendo possível realizar compras no mesmo dia, apesar do envio do cartão ser feito via correio dias depois. Esta experiência comprovou a facilidade em adquirir um cartão de uso exclusivo nas lojas desta rede e, inclusive, a falta de necessidade em comprovar renda e, consequentemente, as condições financeiras de quitar (ou não) o valor correspondente às compras realizadas. Ressalta-se que para os outros tipos de cartões disponibilizados pela Pernambucanas, sobretudo os cartões com bandeiras Mastercard ou Elo, as exigências são outras e a necessidade de comprovação de renda é fundamental para determinação do limite de crédito a ser concedido.

Deste modo, o papel das grandes redes varejistas na ampliação do crédito ao consumo foi importante na medida em que passaram a oferecer produtos e serviços financeiros. Para melhor compreensão dessa dinâmica, Saltorato et.al. (2016) definem três períodos. O primeiro, corresponde ao início dos anos 2000, quando se observa uma crescente tendência de oferta de crédito ao consumo por meio da emissão de cartões por varejistas para uso restrito nas lojas emissoras, também chamados de Private Label (PL). Isso se deu em decorrência da aproximação entre bancos e varejistas interessados em ampliar o acesso ao crédito e explorar o potencial do público não bancarizado.

O segundo período corresponde ao final dos anos 2000, quando os bancos e as bandeiras, dotados de grande capital financeiro, conseguem, de certo modo, quebrar a resistência dos varejistas em emitir cartões cujo uso não se restrinja à sua própria loja. Desse modo, os cartões PL começam a ser parcialmente substituídos pelos cartões Co-Branded (CB), isto é, cartões emitidos pelas empresas varejistas em parceira com instituições financeiras, contendo as bandeiras Visa e/ou Mastercard, ampliando, assim, sua aceitação para além do varejista emissor. Um fato importante a ser ressaltado nesse período é a regulamentação do mercado de cartões promovida pelo Governo Federal, com objetivo de fomentar a abertura do mercado incentivando a entrada de novos atores.

Tendo em vista a importância, o crescimento e a concentração da indústria de cartões, o Governo Federal tomou providências em relação à regulamentação do setor no tocante aos seguintes aspectos: a) cobrança de preços diferentes para pagamentos à vista e com cartão; b) falta de competição na atividade de credenciamento; c) exigência, por parte das bandeiras, de o emissor ser banco ou estar associado a bancos; d) indefinição de órgão responsável pela regulamentação do setor; e) ausência de compartilhamento da infraestrutura de captura e processamento de informações entre as bandeiras (FREITAS, 2007). Entre as expectativas geradas em torno da regulamentação estavam a queda dos preços e taxas cobradas pelas credenciadoras, o que não ocorreu na proporção esperada.

Por último, o terceiro período corresponde àquele em que grandes empresas varejistas veem seus lucros com operações financeiras (juros e tarifas de cartões, empréstimos e se-

guros) aumentarem de maneira significativa. Ao perceber que os varejistas estão lucrando mais com a operação financeira do que eles próprios, os bancos optam por encerrar algumas parcerias e acordos firmados. Isso aconteceu, por exemplo, com a parceria entre Lojas Americanas e o Banco Itaú-Unibanco, criada em 2005 e com previsão para durar até 2026, mas foi encerrada em 2012, porque teve resultados abaixo do previsto para o banco.

Além disso, a parceria entre empresas varejistas e instituições financeiras dá-se sob diferentes formatos organizacionais, dependendo dos objetivos da operação de emissão de cartões. De acordo com Alves e Menezes (2007), as empresas que buscam na emissão de cartões uma nova fonte de geração de receita adotam um alto grau de verticalização, internalizando toda a gestão dos negócios relacionados aos cartões e produtos e serviços financeiros; as empresas que têm como objetivo o compartilhamento dos riscos, custos e receitas associadas ao financiamento de suas vendas a prazo firmam *joint-ventures* com instituições financeiras e; por último, as empresas que buscam na operação de emissão de cartões uma ferramenta para fidelização de clientes, terceirizam toda a gestão a uma instituição financeira. Como exemplo do primeiro formato temos a Pernambucanas, Renner, Riachuelo e C&A, do segundo, Grupo Pão de Açúcar, Magazine Luiza e Casas Bahia; do terceiro, parceria entre Lojas Americanas e Bradesco formando a BradesCard (SALTORATO et.al., 2016). Uma mesma empresa pode adotar um mix de formatos.

Com o intuito de aumentar sua participação no mercado, seu faturamento e margem de lucro, bem como o fortalecimento de sua imagem, grandes redes varejistas criam além de produtos de marca própria, o seu cartão próprio. Com isso, de um lado, dão a possibilidade ao cliente de financiar suas compras através do pagamento à prazo e, a partir das altas taxas de juros, nas concessões de empréstimo pessoal, seguros, entre outros serviços financeiros, aumentam significativamente seus lucros e, por outro, dão ao portador um status de cliente preferencial, ao mesmo tempo em que estimula o consumo e procura fidelizá-lo oferecendo descontos especiais e parcelamentos das compras.

A Pernambucanas possui seis tipos de cartões (Figura 6). Os dois primeiros, o Cartão Pernambucanas e o Cartão Pernambucanas Diferenciado, são Private Label, isto é, de uso exclusivo nas lojas da rede e oferecem possibilidade de parcelamento da fatura em até 12 vezes (juros de 13,90% a.m.); dois limites, sendo um para compras à vista e outro para compras à prazo; até quatro cartões adicionais; flexibilidade em escolher o dia de vencimento do cartão; e prazos de pagamento diferenciado: 60 dias para pagamento de produtos dos departamentos de lar e moda e 40 dias para pagamento de produtos do setor de eletro. A diferença entre os dois cartões é que o Pernambucanas Diferenciado tem anuidade de R$59,88 (ou R$4,99 a.m.) e a cada pagamento de fatura, esse valor é devolvido como bônus para celular, além de concorrer a prêmios mensais de R$ 10 mil.

Os outros quatro cartões da Pernambucanas são Co-Branded, ou seja, não são de uso exclusivo nas lojas da rede, sendo, portanto, aceitos em qualquer estabelecimento comercial ou de serviços. Todos eles possuem *chip* e senha de segurança. Oferecem maior prazo de pagamento para compras realizadas nas lojas da rede; possibilidade de parcelamento da fatura em até 12 vezes (juros de 13,90% a.m.); crédito rotativo (16,99% a.m. somado a 2% de multa, 1% de juros de mora e 0,25% a.m. de IOF); até quatro ou cinco cartões adicionais; flexibilidade em escolher o dia de vencimento do cartão; dois limites, sendo um para ser usado na Pernambucanas e outro, nos demais estabelecimentos; saques emergenciais e acesso a produtos financeiros como, por exemplo, a contratação de empréstimo pessoal (16,9% a.m.) de até R$6.000 em 12 vezes com até 45 dias para pagar a primeira parcela. A fatura é encaminhada por *e-mail* e o pagamento pode ser realizado nas lojas ou em qualquer agência/correspondente bancário. Além disso, é possível monitorar os gastos, o limite disponível, acessar a fatura digital e ter acesso a ofertas e descontos exclusivos através do aplicativo de celular da Pernambucanas.



Figura – Cartões da Pernambucanas (2019)
Fonte: Site da Pernambucanas.

A diferença entre eles está, basicamente, na anuidade cobrada, que corresponde a R$95,88 para Elo Mais, R$298,80 para Elo Grafite (e mais R$142,80 para cada cartão adicional), R$190,80 para Mastercard Standard Internacional e R$418,80 para Mastercard Gold (e mais R$262,80, para cada cartão adicional)6. Importante destacar que todos os valores referentes a anuidade são divididos em 12 vezes.

A Pernambucanas busca na emissão de cartões uma nova fonte de geração de receita e adota um alto grau de verticalização, internalizando toda a gestão dos negócios relacionados aos cartões e produtos e serviços financeiros (formato organizacional *in-house*), a determinação de qual dos seis tipos de cartão cada indivíduo terá é resultado da análise de crédito realizada pela empresa, que assume todos os custos e riscos da inadimplência do consumidor.

No quadro 2, apresentamos os produtos e serviços financeiros oferecidos e disponíveis para os clientes que possuem qualquer um dos cartões da Pernambucanas.

Quadro 2 - Produtos e serviços financeiros oferecidos para os clientes da Pernambucanas (2019)

	DESCRIÇÃO
Proteção Financeira	Cobertura do saldo devedor em caso de morte natural ou acidental; invalidez permanente total por acidente; incapacidade física total e temporária por acidente ou doença; desemprego involuntário; e internação hospitalar por acidente ou doença. Concorre ainda a quatro sorteios mensais e prêmios em dinheiro.
Seguro Residencial	Indenização em caso de incêndio, queda de raio, explosão, responsabilidade civil familiar, pagamento de aluguel, vendaval, granizo e morte acidental. Concorre a sorteios semanais de R$10.000,00.
Seguro Bolsa Protegida	Seguro que protege o Cartão Pernambucanas e também os pertences da bolsa em caso de perda, roubo ou furto qualificado. Reembolso de até R$ 500,00 das compras indevidas e pagamento de até R$ 1.000 para cobrir perdas ou danos resultantes de roubo ou furto qualificado da bolsa. Concorre a 4 sorteios mensais de R$ 1.500,00.
Seguro Garantia Estendida	Seguro que protege o eletroeletrônico contra defeitos elétricos e mecânicos por mais 12 ou 24 meses, após o fim da garantia do fabricante.

6 Os valores relacionados à anuidade e à taxa de juros são referentes a janeiro de 2019. Extraído de: <https://www.pernambucanas.com.br/cartoes >. Acesso em jan. 2019.

	DESCRIÇÃO
Seguro Roubo e furto de portáteis	Proteção contra roubo e furto qualificado de portáteis e dano acidental. Nesses casos, o cliente recebe o mesmo produto segurado.
Assistência Computador	Serviço para ajudar a solucionar problemas técnicos no computador.
Seguro Mulher	Indenização de R$ 5.000,00 em caso de diagnóstico de doenças como: câncer de mama, colo de útero e ovário e cobertura de morte natural ou acidental no valor de R$ 10.000,00 extensivo ao cônjuge e filhos. Concorre a sorteios mensais no valor de R$ 4.500,00.
Plano Odontológico	Plano de qualidade com cobertura de consultas e diagnósticos; radiografia; prevenção a saúde bucal; restaurações; tratamento de gengiva, etc.

** Os custos de cada seguro não estão discriminados no site. Fonte: Site da Pernambucanas (Consultado em novembro de 2016 e janeiro de 2019).*

Além de uma excelente ferramenta de fidelização, porque promove a imagem do varejista e disponibiliza crédito facilitado, o cartão próprio também é uma forma bastante eficaz de obtenção de dados dos clientes, conforme já ressaltamos anteriormente. Todas as informações pessoais fornecidas no momento de adquirir um cartão próprio de determinada empresa varejista são armazenadas e, a partir de então, seus hábitos de compra podem ser monitorados. A cada visita, o histórico de compra fica registrado e através dos dados cadastrados é possível conhecer o perfil e hábitos do consumidor e, com isso, enviar ofertas dirigidas e descontos exclusivos.

De maneira geral, o público alvo preferencial são as pessoas de menor poder aquisitivo que, em muitos casos, não possuem conta em banco e, portanto, necessitam do crédito concedido pela loja para aumentar seu poder de consumo. Ou seja, as empresas procuraram, sobretudo, preencher a lacuna deixada pelos bancos. Segundo a versão das empresas, para compensar o risco de oferecer crédito para pessoas que podem eventualmente não pagar, os juros desses cartões são mais elevados. Entretanto, sabemos que em uma sociedade cujo modo de produção é capitalista, os juros elevados são, na verdade, uma tentativa de auferir cada vez mais renda adicional baseada na eventual incapacidade de as pessoas não terem condições de pagar suas contas. Dessa forma, as empresas varejistas se deram conta que os estratos socioeconômicos mais baixos poderiam se tornar uma clientela cativa e dependente do crédito oferecido (SILVEIRA, 2015).

Portanto, pensando na perspectiva do modo de produção e acumulação capitalista, a fidelização dos clientes tem dois objetivos por parte da empresa. O primeiro é o de oferecer crédito para pessoas de menor poder aquisitivo de modo a conquistar sua fidelidade, e o segundo e, mais perverso, é a necessidade de manter aquele cliente vinculado e endividado, cuja incapacidade de pagar suas dívidas se torna bastante lucrativa para a empresa, por meio das altas taxas de juros.

Considerações finais

A distribuição espacial das filiais das Lojas Pernambucanas é bastante diversificada, porque há unidades em cidades nos três estratos da rede urbana, isto é, está presente em cidades grandes, médias e pequenas. Isso não significa, no entanto, que a escolha locacional desta rede seja aleatória, mas, muito pelo contrário, leva em consideração não só o quantitativo populacional de determinada cidade, mas sua importância regional, entre outros aspectos. Além disso, a estratégia espacial das Lojas Pernambucanas difere de outras redes de lojas do mesmo ramo devido a sua grande presença e atuação em cidades pequenas, com intervalo populacional de 20 a 50 mil habitantes. Essa escolha, que inicialmente se deu como uma estratégia de distanciamento de concorrentes, tem como objetivo a difusão da marca da loja.

Para além da preocupação com questão locacional, os varejistas perceberam que mais do que a satisfação dos clientes, a fidelidade deles é importante para seus negócios pros-

perarem e, para isso, deveria ser conquistada. São notáveis os investimentos das empresas nas centrais de relacionamento como uma forma de personalizar o atendimento ao cliente e fidelizá-lo. Além disso, a adaptação do varejo às mudanças no comportamento do consumidor é fundamental para garantia de competitividade no mercado.

Com o acirramento da concorrência, atualmente, a conquista de novos clientes é cada vez mais difícil e dispendiosa, assim como manter os clientes "antigos" é fundamental para garantia da sobrevivência das empresas. Para tanto, o desenvolvimento de estratégias de *marketing* e de fidelização se tornaram diferencial competitivo na medida em que, diante da diversidade de produtos e serviços oferecidos pelas empresas, é necessário atentar-se para aquilo que o cliente busca e se posicionar à frente dos seus concorrentes na tentativa não apenas de atraí-los, mas também de fidelizá-los.

Na perspectiva das empresas varejistas, a fidelização é uma importante ferramenta que possibilita a melhoria no relacionamento com o cliente e a otimização dos investimentos como, por exemplo, em publicidade através do envio de panfletos de promoções somente para os clientes efetivos ou potenciais. Por outro lado, na perspectiva dos clientes, a fidelização ocorre por fatores que vão além apenas da preferência por determinada loja. Fatores relacionados com experiência do consumo, tais como satisfação com o atendimento e com o ambiente da loja, preço, preferência por certa marca ou produto e a possibilidade de comprar a crédito, na medida em que o indivíduo possui o cartão de certa empresa e não de outra, são importantes no processo decisório e, em razão disso, maiores deslocamentos são realizados.

Portanto, o que temos de novo no período contemporâneo é que em virtude do acirramento da concorrência, do aumento do poder de consumo e da mobilidade da população e, consequentemente, do poder de escolha, a preocupação dos varejistas deixou de ser somente com a localização ótima do ponto de vista da acessibilidade e do fluxo de pessoas.

Agradecimentos

Agradeço a Fundação de Amparo à Pesquisa no Estado de São Paulo (FAPESP) pelo financiamento da pesquisa de doutorado (Processo 17/17632-0).

Referências

ALVES, André Alexandre; MENEZES, Octaviano. **Cart**ão de cré**dito Private Label**: A arma de crédito na mão do varejo. São Paulo: Novatec Editora, 2007.

BRASIL. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). Portal de transparência: Consulta a operações do BNDES. 2018. Disponível em: http://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/transparencia/. Acesso em: out. 2016 e mar. 2018.

BRASIL. Instituto Brasileiro de Executivos de Varejo e Mercado de Consumo (IBEVAR). 2018. Disponível em: www.ibevar.org.br/ Acesso em: nov. 2018.

DIAS, Carlos Eduardo. Casas Pernambucanas. **Mundo das Marcas.** 30 jul. 2006. Disponível em: http://mundodasmarcas.blogspot.com/2006/07/casas-pernambucanas-tudo-para-sua-casa.html. Acesso em: fev. 2016.

FALCÃO, Marina. Herdeiros da Pernambucanas vencem disputa no STJ. **Valor Econômico.** 28 set. 2017. Disponível em: https://valor.globo.com/empresas/noticia/2017/09/28/herdeiros-da-pernambucanas-vencem-disputa-no-stj-1.ghtml. Acesso em: out. 2018.

FREITAS, Paulo Springer de. Mercado de Cartões de Crédito no Brasil: problemas de regulação e oportunidades de aperfeiçoamento da legislação. **Consultoria Legislativa do Senado Federal**, 2007. Disponível em: https://www12.senado.leg.br/institucional/estrutura/orgaosenado?codorgao=49/textos_discussao.htm. Acesso em: dez. 2017.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi; BARBOZA, Valdemirson Alves. Marketing no Varejo. In: **Estratégias de Marketing para Varejo**: Inovações e diferenciações estratégicas que fazem a diferença no marketing de varejo. São Paulo: Novatec, 2007, p.19-43.

LEAL, Ana Luiza. Herdeiros das Casas Pernambucanas brigam para mudar comando. **Exame Abril.** 19 fev. 2015. Disponível em: <https://exame.com/revista-exame/edicoes/1083/noticias/%20de-roupa-nova> Acesso em: fev. 2016.

MASCHIO, Maralice. **Experiências dos trabalhadores das Lojas Pernambucanas no contexto da reestruturação produtiva (1970-2000)**. 2008. 233f. Dissertação (Mestrado em História). Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Marechal Cândido Rondon, 2008.

OLIVEIRA, Fagna Florindo de; SANTOS, Sonia Maria Rodrigues. A arte de fidelizar clientes como diferencial competitivo. **Revista Foco**, Guarulhos, v.7, n. 2, p.4-17, 2014.

PERNAMBUCANAS. Disponível em: < http://www.pernambucanas.com.br/> Acesso em: jan. 2019.

POCHMANN, Márcio. **O mito da grande classe média.** São Paulo: Boitempo, 2014.

RIGO, Elisangela Daros. **As grandes redes varejistas e suas estratégias econômicas e locacionais no estado de São Paulo**. 2000. 109f. Dissertação (Mestrado em Geografia), Instituto de Geociências e Ciências Exatas, Universidade Estadual Paulista. Rio Claro, 2000.

SALTORATO, Patrícia; DOMINGUES, Larissa Cecilia; DONADONE, Júlio César; SANCHES, Eliane Costa; SOLA, Fernando. Fusões, aquisições e difusão da lógica financeira sobre as operações de varejo brasileiro. **Gestão & Produção**, São Carlos, v.23, nº1, p.84-103, 2016.

SANTOS, Flaviane Ramos. **Da localização estratégica às estratégias locacionais**. A dimensão espacial do crédito e da fidelização nos magazines e nas escolhas dos citadinos em Presidente Prudente (SP) e Londrina (PR). 2019. 390f. Tese (Doutorado em Geografia), Faculdade de Ciências e Tecnologia, Universidade Estadual Paulista. Presidente Prudente, 2019.

SANTOS, Milton. **Por uma outra globalização:** do pensamento crítico à consciência universal. São Paulo: Hucitec, 2001.

SILVEIRA, Maria Laura. Consumo, crédito y endeudamiento en la Región Metropolitana de São Paulo. In: KOPPMANN, Sonia Vidal (Org.) **Metrópolis en mutación.** Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Café de las ciudades, 2015, p.347-377.

SPOSITO, Maria Encarnação Beltrão; AOKI, Yolanda Shizue. Crescimento e concentração das redes comerciais paulistas. **Caderno Prudentino de Geografia,** Presidente Prudente, v. 1, n. 02, 1981.

SPOSITO, Maria Encarnação Beltrão; SPOSITO, Eliseu Saverio. Articulações entre múltiplas escalas geográficas: Lógicas e estratégias das empresas. In: **Geousp – Espaço e Tempo,** São Paulo, v. 21, n. 2, p.462-479, 2017.

VARGAS, Heliana Comin. **Espaço Terciário**: O lugar, a arquitetura e a imagem do comércio**.** São Paulo: Senac, 2001.

VOLPI, Alexandre. **A história do consumo no Brasil:** Do mercantilismo à era do foco no cliente. Rio de Janeiro : Elsevier, 2007.

Notas

1 Paulista se refere ao município próximo a Recife.

2 Linha do tempo interativa que mostra os principais acontecimentos nacionais e internacionais, além de eventos importantes relacionado a rede de lojas e ao mundo da moda. Disponível em: http://100anos.pernambucanas com.br/ Acesso em fev. de 2018.

3 Com o passar do tempo o termo "Casa" no nome da rede foi deixando de ser utilizado, sendo que hoje ela é conhecida somente como Pernambucanas.

4 No ranking de 2019, a Pernambucanas ocupou a 26º posição no *ranking das maiores varejistas do país em termos de faturamento, com um total de 4,9 bilhões de faturamento bruto no ano.*

5 De acordo com o site do BNDES, é possível solicitar o financiamento diretamente ao BNDES (forma direta) ou por meio de instituições financeiras credenciadas (forma indireta), que pode ser automática, quando não precisa passar por avaliação prévia do BNDES, ou não automática, quando é necessário apresentar consulta prévia para análise). A forma de apoio depende da finalidade e do valor do financiamento.

6 Disponível em: https://www.valor.com.br/empresas/5136350/herdeiros-da-pernambucanas-vencem-disputa-no-stj. Acesso em set. de 2018.

7Os valores relacionados à anuidade e à taxa de juros são referentes a janeiro de 2019. Extraído de: <https://www.pernambucanas.com.br/cartoes >. Acesso em jan. 2019.