UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

DISTRIBUIÇÃO DE PRODUTOS E SERVIÇOS BANCÁRIOS:
desintermediação financeira na ótica de marketing

Henrique da Costa Pereira
Orientadora: Prof^a.-Dr^a. Ana Akemi Ikeda

Versão Corrigida
Versão original encontra-se na biblioteca da FEA USP

SÃO PAULO
2015

Prof. Dr. Marco Antônio Zago
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Roberto Sbragia
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Junior
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

HENRIQUE DA COSTA PEREIRA

DISTRIBUIÇÃO DE PRODUTOS E SERVIÇOS BANCÁRIOS:

desintermediação financeira na ótica de marketing

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Orientadora: Prof^a.-Dr^a. Ana Akemi Ikeda

Versão Corrigida
Versão original encontra-se na biblioteca da FEA USP

SÃO PAULO
2015

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Pereira, Henrique da Costa

Distribuição de produtos e serviços bancários: desintermediação financeira na ótica de marketing / Henrique da Costa Pereira. -- São Paulo, 2015.

311 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2015.

Orientador: Ana Akemi Ikeda.

AGRADECIMENTOS

Agradeço inicialmente a Professora Doutora Ana Akemi Ikeda, minha orientadora neste trabalho e que me concedeu a oportunidade de retornar a FEA USP e dar continuidade em meus estudos por meio do curso de Mestrado em Administração, especificamente na área marketing. Agradeço adicionalmente a responsabilidade de retribuir, por meio deste trabalho, a confiança em mim depositada.

Também agradeço aos professores da FEA USP, notadamente da área de marketing, a quem cito Marcos Campomar, Andrés Veloso, Guilherme Shiraishi, Edson Crescitelli e Geraldo Toledo, que me ajudaram a construir esse trabalho e a dar um passo importante de me tornar um pesquisador na área, função essa que decidi dar prosseguimento.

Não podem ficar de fora destes agradecimentos os familiares, minha esposa Maria Carla Nunes de Souza Costa, que me apoiou durante esse período, fazendo atividades que por diversas vezes seriam minhas. Também agradeço ao meu pai, José Orlando da Costa Pereira e minha mãe, Nely Rabello da Costa Pereira, que me incentivaram a realizar esse mestrado e mais uma vez apoiaram a minha educação, o que já fazem há mais de 30 anos. Mesmo meus filhos Rafael de Souza Pereira e Beatriz de Souza Pereira merecem reconhecimento, por ajudarem o pai em momentos que exigiram mais tempo nesta jornada.

Por fim agradeço aos entrevistados neste trabalho pelo tempo despendido e pela qualidade das informações, que foram decisivas para que os objetivos propostos fossem atingidos.

RESUMO

Este trabalho trata sobre marketing bancário, mais precisamente sobre o processo de distribuição de produtos e serviços bancários. O processo de distribuição dos bancos sempre se caracterizou por uma distribuição direta. Inicialmente, através exclusivamente de uma rede de agências próprias. Posteriormente, ampliando o atendimento para caixas eletrônicos, *internet banking*, telefone, todas formas de atendimento direto. Recentemente, alguns varejistas passaram a oferecer produtos financeiros diretamente para seus clientes, num processo chamado de desintermediação financeira. O sistema bancário captou esta oportunidade e, ao invés de entrar em competição com os varejistas, adotou a desintermediação financeira como um canal indireto de distribuição, tornando os varejistas correspondentes bancários. O objetivo deste trabalho é compreender a desintermediação financeira sob a ótica de marketing. No processo de desintermediação financeira analisado, os correspondentes bancários surgem como um canal indireto de distribuição. A introdução deste novo canal altera alguns conceitos do marketing bancário, produz mudanças nos relacionamentos dos clientes com as instituições financeiras, cria novas oportunidades e abre novos mercados ao setor bancário. Dada à concentração do mercado em cinco grandes bancos (Banco Itaú, Banco Bradesco, Banco do Brasil, Banco Santander e Caixa Econômica Federal), responsáveis por mais de 80% do mercado nacional, optou-se pela realização de um estudo de caso múltiplo, entrevistando executivos responsáveis pelos correspondentes bancários, fazendo observação no correspondente por meio do cliente misterioso e por meio de dados secundários. Como resultado, é possível identificar novos mercados que os bancos passaram a atender graças aos correspondentes bancários desses bancos, novas formas de relacionamento entre clientes e bancos, uma alteração no fluxo de distribuição e na estratégia de distribuição dos cinco bancos pesquisados.

Palavras-chave: Marketing Bancário. Canais de Distribuição. Marketing de Relacionamento, Marketing de Serviços, Bancos

ABSTRACT

This work deals with bank marketing, specifically on the process of distribution of banking products and services. The banks' distribution process has always been characterized by a direct distribution. Initially, it was done exclusively through a network of own agencies. Later, the banks expanded the service to ATMs, internet banking, telephone, all forms of direct care. Recently, some retailers began to offer financial products directly to their customers, in a process called financial disintermediation. The banking system has captured this opportunity and instead of entering into competition with retailers, adopted the financial disintermediation as an indirect channel distribution, turning retailers in correspondent banking. The objective of this study is to understand the financial disintermediation from the perspective of marketing. In the process of financial disintermediation analyzed, correspondent banking arise as an indirect channel distribution. The introduction of this new channel changes some concepts of the banking marketing, produces changes in customer relationships with financial institutions, creates new opportunities and opens new markets to the banking sector. Because the concentration of the market in five major banks (Banco Itaú, Banco Bradesco, the Banco do Brasil, Banco Santander and Caixa Economica Federal), which account for over 80% of the domestic market, it was decided to carry out a multiple case study, interviewing executives responsible for correspondent banking and observe the banks correspondents by the mysterious client. As a result, you can identify new markets that banks began to meet thanks to bank correspondents, new forms of relationships between clients and banks, a change in the distribution of flow and distribution strategy of the five researched banks.

Keywords: Bank Marketing. Financial disintermediation. Correspondent banking. CRM. Service Distribution.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1 – Públicos do banco	18
Figura 1.2 – Roteiro de Execução do trabalho	28
Figura 2.1 – Esquema de gerenciamento de canal	31
Figura 2.2 – Flor de Serviços	38
Figura 2.3 – Estrutura de produtores de canais de distribuição de fundos de investimento	39
Figura 2.4 – Cinco fluxos de canais de marketing da indústria	40
Figura 2.5 – Fluxos de canais de marketing para o setor bancário	41
Figura 2.6 – Canais de distribuição de produtos bancários.....	46
Figura 2.7 – Construção de valor percebido.....	49
Figura 2.8 – Modelo gravitacional de Huff	67
Figura 2.9 – Vetores de fluxo do Varejo	67
Figura 2.10 – Variáveis de distribuição de varejo que interferem no processo de compra	70
Figura 2.11 – Canais e serviços bancários	74
Figura 2.12 – Modelo de escolha de canais de atendimento bancário.....	77
Figura 2.13 – Segmentação de clientes e determinação de canais	80
Figura 2.14 – Oferta de produtos e serviços bancários	82
Figura 2.15 – Economia de Escala e Escopo.....	85
Figura 2.16 – Segmentação do Banco Itaú	88
Figura 2.17 – Segmentação Bradesco (ainda com o Banco Postal)	89
Figura 2.18 – Fatores que alavancam o consumo na baixa renda.....	95
Figura 2.19 – Oportunidades da desintermediação financeira para os bancos com a baixa renda.....	96
Figura 3.1 – Tipos de pesquisa em marketing.....	101
Figura 3.2 – Validade do estudo de caso	107
Figura 4.1– A desintermediação financeira dentro da estrutura dos bancos.....	112
Figura 4.2 – Divulgação do Banco Postal (totem de agência, cartão e talão de cheques).....	114
Figura 4.3 – Explicação do trabalho da Rede BB Mais no site do Banco do Brasil.....	118
Figura 4.4 – Rede BB Mais em São Raimundo Nonato, PI.....	119
Figura 4.5 – Cartão Petrobrás	121
Figura 4.6 – Oferta do Bradesco Expresso na Internet	121
Figura 4.7 – Correspondente Bancário do Bradesco Expresso.....	121
Figura 4.8 – Oferta de crédito nas Casas Bahia.....	126
Figura 4.9 – Cartão Casas Bahia	127
Figura 4.10 – Lotérica da Caixa com serviços bancários separados da venda de bilhetes de loteria	130

Figura 4.11 – Correspondente bancário Caixa Aqui no Grajaú, Zona Sul de São Paulo/SP	133
Figura 4.12 – Correspondente bancário do Caixa Aqui em Andradina/MG.....	137
Figura 4.13 – Imobiliária correspondente imobiliário do Caixa Aqui em Piancó, PB	137
Figura 4.14 – Cartão Magazine Luíza	145
Figura 4.15 – Produtos ofertados numa compra em varejista de linha branca.....	146
Figura 4.16 – Luizacred, <i>joint-venture</i> entre Cardif e Magazine Luíza	147
Figura 4.17 – <i>Private label</i> do Supermercado Laranjão, que tem uma loja em S. José do Rio Preto	150
Figura 4.18 – Divisões de produtos e concorrência do mercado de cartões de crédito	151
Figura 4.19 – Diferenças na operação entre CDC e <i>leasing</i>	154
Figura 5.1 – Fluxo de contratação de crédito direto ao consumidor.....	160
Figura 5.2 – Mapa da rede de agências bancárias em Belo Horizonte/MG	171
Figura 5.3 – Mapa da rede de agências bancárias em Salvador/BA.....	172
Figura 6.1 – Fluxo de distribuição dos bancos até 1994	196
Figura 6.2 – Serviço do Uniclass na rede de agências do Itaú.....	203
Figura 6.3 – Agência Itaú Personnalité	200
Figura 6.4 – Distribuição do sistema bancário na segunda metade da década de 1990	205
Figura 6.5 – Fluxo de distribuição dos bancos no início dos anos 2000	206
Figura 6.6 – Fluxo de distribuição de produtos financeiros e serviços bancários....	213
Figura 6.7 – Ofertas feitas por correspondentes bancários de produtos.....	223
Figura 6.8 – Alterações no fluxo de distribuição dos bancos com o correspondente bancário	228

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1 – Níveis de verticalização	33
Quadro 2.2 – Fluxos de Rosenbloom no caso da cerveja Coors e a adaptação ao mercado brasileiro	43
Quadro 2.3 – Indicadores de eficiência da operação comercial bancária	54
Quadro 2.4 – Características de consumo de crédito da população de baixa renda	99
Quadro 3.1 – Técnicas qualitativas de investigação	102
Quadro 3.2 – Métodos de observação direta	102
Quadro 3.3 – Validade do estudo de caso	108
Quadro 5.1 – Principais correspondentes bancários e foco da operação	165
Quadro 5.2 – Resumo das operações de correspondentes bancários.....	166
Quadro 5.2 – Comparativo de eficiência entre rede de agências e correspondente bancário de produto	177
Quadro 5.3 – Comparação do <i>Customer Lifetime Value</i> por cliente	179
Quadro 6.1 – Mudanças nas ações de marketing com a inclusão do correspondente bancário	217
Quadro 7.1 – Local da realização das entrevistas.....	243
Quadro 7.2 – Visitas do cliente misterioso	244

LISTA DE TABELAS

Tabela 1.1 – Grandes números do correspondente bancário no Brasil	20
Tabela 2.1 – Pontos de atendimento de correspondentes por tipo de serviço prestado	64
Tabela 2.2 – Quantidade de correspondentes bancários por instituição financeira ..	64
Tabela 3.1 – Os vinte maiores bancos do Brasil	105
Tabela 5.1 – Evolução do sistema bancário brasileiro	206

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	17
1.1	JUSTIFICATIVA	22
1.2	OBJETIVOS	24
1.3	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	26
2	Fundamentação Teórica	29
2.1	Estudo de distribuição em serviços	30
2.2	Aspectos de marketing: satisfação e relacionamento no setor bancário	51
2.3	Definição de desintermediação financeira e correspondente bancário	60
2.4	Distribuição no Varejo Bancário	66
2.5	Produtos bancários e segmentação	82
3	MÉTODO DE PESQUISA	101
4	Descrição dos casos	111
4.1	Banco do Brasil	114
4.1.1	Banco Postal	113
4.1.2	Rende BB Mais	117
4.1.3	Oferta de crédito Banco do Brasil	119
4.2	Bradesco	123
4.2.1	Bradesco Expresso	123
	Erro! Indicador não definido.	
4.2.2	Finasa – Crédito Direto ao Consumidor	126
4.3	Caixa Econômica Federal	129
4.3.1	Lotéricas	128
4.3.2	Caixa Aqui	130
4.4	Santander	139
4.4.1	Santander em Imobiliárias	138
4.4.2	Rede Pague Perto	141
4.5	Banco Itaú	143
4.5.1	Linha Branca	144
4.5.2	Cartões de crédito <i>private label</i>	150
4.5.3	Veículos	153
5	Análise dos casos	159
5.1	Correspondentes Bancários de serviços	167
5.2	Correspondentes Bancários de Produtos	175
5.3	A incorporação do correspondente bancário ao fluxo de distribuição dos bancos	183
6	Conclusão	1857
6.1	Análise das proposições.	187
6.2	Evolução do fluxo de distribuição de produtos financeiros	196
6.3	Fluxo de distribuição de serviços bancários e produtos financeiros	206
6.4	Crescimento dos correspondentes bancários	216
6.5	Alterações nas ações de marketing do banco com o correspondente bancário	215

6.6	Alterações na teoria de marketing bancário com o correspondente bancário.....	219
6.7	Impactos para os clientes.....	223
6.8	Impactos do correspondente bancário traz para a distribuição de produtos financeiros e serviços bancários	226
6.9	Limitações	228

REFERÊNCIAS.....	229
-------------------------	------------

APÊNDICE I – Roteiro de entrevista	239
---	------------

APÊNDICE II – Roteiro de observação com o correspondente bancário	241
--	------------

APÊNDICE III – Protocolo de pesquisa.....	243
--	------------

APÊNDICE IV – Respostas das entrevistas e observações.....	247
---	------------

ANEXO 1 – Conteúdo Programático para a Série CA-300	305
--	------------

1 INTRODUÇÃO

O setor bancário no Brasil é um dos mais importantes para a economia, empregando cerca de 508.000 profissionais (DIEESE, 2012) e representando por volta de 5,5% do PIB brasileiro, segundo a Federação Brasileira dos Bancos (FEBRABAN, 2014). É visto internacionalmente como *benchmark* pela eficiência e solidez. No contexto de marketing, os bancos possuem marcas valiosas, sendo Itaú, Bradesco e Banco do Brasil (BB) as três maiores no ranking das instituições financeiras no país (INTERBRAND, 2012). No entanto, ainda existe pouca produção acadêmica sobre marketing bancário no Brasil, podendo citar o livro do Professor Geraldo Toledo (1987), Marcos Cobra (2000) e Alexandre Las Casas (2007).

O sistema financeiro passou por profundas transformações nas últimas duas décadas. Em 1994, com a estabilização da economia, os bancos perderam a principal atividade econômica, já que o *floating*¹ dos clientes teve redução significativa nas margens de lucro devido à queda da inflação. Posteriormente, o setor viveu uma onda de fusões e aquisições, consolidando-se em apenas alguns grandes bancos. A crise de 2008 levou a uma re-consolidação do setor, com o fim de bancos de médio porte, como Unibanco e Real, e a concentração de 83% dos depósitos em apenas cinco instituições: Itaú, Banco do Brasil, Bradesco, Santander e Caixa Econômica Federal (FEBRABAN, 2014). Ainda em 2012, com a diminuição da taxa Selic promovida pelo Banco Central, houve pressão pela redução do *spread*² bancário, o que provocou queda na margem de lucro gerada por empréstimos, a grande atividade dos bancos após a estabilização da economia.

As fusões e aquisições ainda trouxeram fatos novos para diversas instituições, como a aparente saturação de agências de uma mesma instituição em determinados locais. O Banco Itaú, por exemplo, possui seis agências na Avenida Paulista, no mais importante centro financeiro de São Paulo, a menos de um quarteirão da Estação Trianon-Masp do metrô, e cinco agências em apenas dois quarteirões da Avenida Nossa Senhora de Copacabana no Rio de Janeiro.

¹ Floating: Dinheiro parado em conta corrente dos clientes sem rendimento de juros que são utilizados pelos bancos.

² Spread: Diferença entre a taxa de juros cobradas nos empréstimos bancários e a taxa de juros pagas aos aplicadores do banco.

A concentração trouxe mudanças significativas nas estratégias de distribuição de produtos e serviços bancários no varejo, e tais mudanças ainda não são exploradas pela literatura de serviços. A literatura internacional também pouco ajuda na compreensão do fenômeno de distribuição de produtos e serviços bancários no Brasil, dado que as características locais são distintas da realidade internacional, mediante regras impostas pelo Banco Central, acordos sindicais e predominância de bancos nacionais no cenário competitivo brasileiro.

Deve-se salientar a presença predominante de empresas nacionais no Brasil. Entre os cinco maiores bancos, apenas um possui controle estrangeiro, dois são públicos e dois possuem capital nacional. Dessa forma, trata-se de um setor que atua localmente, necessitando exercitar toda a atividade de marketing, sem poder adotar as políticas traçadas pelas matrizes no mercado nacional, como ocorre em setores com participação predominante de multinacionais.

Os grandes bancos procuram atender a todo o mercado, com ofertas diferentes para cada público. Buscando atingir todos os segmentos, as estratégias comerciais têm sido cada vez mais direcionadas a cada público-alvo. Um banco tradicionalmente pode ser segmentado em quatro grandes áreas, como ilustra a Figura 1.1. Na operação de atacado, concentram-se as contas majoritárias do banco, tanto de empresas multinacionais e de grande porte, como de fortes investidores do chamado *private bank*.

Figura 1.1 – Públicos do banco

Fonte: Elaborado pelo autor

Ao contrário da segmentação praticada no período de inflação elevada, que perdurou até 1994, quando os bancos faziam diferenciação entre pessoa jurídica e pessoa física, as instituições têm ampliado os *clusters* e criado produtos, serviços e ofertas direcionadas para cada público-alvo. Para a pessoa jurídica, os bancos segmentam o atendimento e os produtos de acordo com o porte da empresa. Existem gerentes exclusivos para atender microempresas nas agências e escritórios completos com especialistas para receber grandes e médias empresas.

Para a pessoa física, a segmentação também passa pela diferenciação dos canais de atendimento. Além do tradicional *private bank*, em que são gerenciadas as grandes fortunas, os bancos têm investido na abertura de agências exclusivas para clientes de alta renda. Para a baixa renda, buscam o atendimento por meio de correspondentes bancários, varejistas como Casas Bahia, Correios e lotéricas, que comercializam produtos e serviços dos grandes bancos e hoje são capazes de realizar inclusive abertura de conta. Também foram criadas bandeiras de cartão exclusivas para esse tipo de atendimento, e o oferecimento de contas gratuitas sem atendimento preferencial são disponibilizados por quase todas as instituições financeiras.

Produtos financeiros não são mais monopólio das agências bancárias. Os bancos oferecem seguros, capitalização, produtos de crédito e câmbio em diversos canais de comercialização; imobiliárias, concessionárias de veículos e lojas de linha branca se tornaram revendedores de crédito bancário; até mesmo o departamento de recursos humanos de empresas operacionaliza linhas de empréstimo para a rede bancária, em especial empréstimos consignados, nos quais o pagamento da parcela ocorre por conta da empresa e é debitado do salário do funcionário. Investimentos em poupança podem ser feitos nas agências dos Correios e em lotéricas; pagamentos de contas são oferecidos não apenas por meio de canais remotos, como telefone, internet e caixa eletrônico, mas em mercados e farmácias; e, por fim, seguros são oferecidos por corretores e, ao mesmo tempo, por vendedores de lojas comerciais. Atualmente existem mais de 350 mil pontos de venda de produtos bancários espalhados pelo país especialmente em varejistas como supermercados, farmácias, agências dos correios, entre outros (BACN, 2014).

Trata-se do fenômeno da desintermediação financeira com a utilização de correspondentes bancários. Apesar do nome dado pelo setor bancário e pelo próprio

órgão regulador, o Banco Central, a desintermediação financeira com os correspondentes bancários trata do conceito de extensão do canal de vendas, utilizando-se de novos intermediários para realizar a comercialização de produtos financeiros e prestação de serviços bancários.

Apesar do crescimento da desintermediação financeira, os bancos também têm ampliado o próprio canal (FEBRABAN, 2014). Além do aumento das redes de agências, os bancos têm investido em novos formatos próprios de ponto-de-venda, como postos de atendimento em pequenas cidades e dentro de empresas, como caixas eletrônicos e agências, inclusive em supermercados, enquanto a rede de agências próprias incluindo todos os bancos do país conta com pouco menos de 35 mil pontos de atendimento (BACEN, 2014). Apesar do elevado número de correspondentes bancários, estes ainda representam 4% do total das transações realizadas no país (FEBRABAN, 2012), enquanto a rede de agências tem uma participação de 11% do total das transações financeiras realizadas. A tabela 1.1 ilustra o tamanho da operação de correspondentes bancários no Brasil.

Tabela 1.1 – Grandes números dos correspondentes bancários

Quantidade de correspondentes bancários no Brasil (BACEN, 2014)	377.701
Participação no total das transações realizadas (FEBRABAN, 2012)	4%
Crescimento do canal nos de 2008 a 2012 (FEBRABAN, 2012)	78%

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados do BACEN (2014) e FEBRABAN (2012)

Uma pesquisa realizada pela Febraban (2014) mostra aumento nas transações realizadas pelos bancos de 16% ao ano entre 2008 e 2012. Entretanto, a participação do canal agências recuou de 18% para 11% nas transações realizadas entre 2008 e 2012, mesmo efeito verificado nas transações realizadas em caixas eletrônicos, com recuo de 33% para 26% de participação no total das operações. Esses canais tradicionais estão sendo substituídos gradualmente pela internet, que desde 2010 passou a ser o principal meio para realização de transações bancárias. Em 2012, pela primeira vez o total de movimentações virtuais (*internet banking* e *mobile banking*) superou os meios físicos (agências, telefone e caixa eletrônicos).

No mesmo período, a contratação de empréstimos pelo canal não presencial cresceu, cuja participação no total desses serviços passou de 15,8% para 22,0%

(FEBRABAN, 2014). Entretanto, o atendimento presencial continua sendo predominante para contratação de crédito, em função da maior complexidade desse serviço (FEBRABAN, 2014) e mesmo a necessidade de assinatura do contrato. Esse atendimento, no entanto, pode ser realizado por um varejista conveniado a um banco, em vez de uma rede de agências própria. A tendência de desintermediação na comercialização de produtos financeiros se confirma na participação dos cartões vinculados e emitidos em parceria com as lojas, que já representa 36% do total de cartões de crédito emitidos no país. O número supera o de cartões de crédito emitidos diretamente pelos bancos, que agora é de 26% do total, quase a mesma quantidade de cartões de débito, com 38% do total do serviço (FEBRABAN, 2014).

Tal processo dos bancos chama a atenção de investidores, atentos aos efeitos que essas ações têm no lucro do setor. Também muda a relação do cliente, com o banco, vez que não precisa mais ser correntista de uma instituição para ter acesso aos produtos oferecidos por ela. Essa questão está na pauta dos sindicatos, preocupados com possível substituição de mão de obra.

Dessa forma, torna-se relevante entender o conceito de desintermediação e seus impactos na distribuição de produtos e serviços bancários. Sendo assunto complexo e muito facetado, esta pesquisa pretende focar na perspectiva de marketing.

1.1 JUSTIFICATIVA

O estudo de marketing bancário está bastante desenvolvido internacionalmente. Existem revistas especializadas no tema, como o *International Journal of Bank Marketing*, e o número de publicações de livros é elevada, incluindo obras relacionadas a marketing bancário. No entanto, mesmo sendo referência mundial no setor, no Brasil esse tipo de estudo não é tão explorado. A relevância do país nessa alça se dá do ponto de vista financeiro, dada a solidez do setor, e no campo da tecnologia, da independência financeira dos bancos em relação ao Banco Central e da velocidade de processamento do sistema de pagamentos brasileiros.

No campo do marketing, a prática ilustra que as instituições financeiras brasileiras se destacam. Diferentemente dos Estados Unidos, onde as empresas mais valiosas estão ligadas a bens de consumo e varejo; no Brasil são os bancos que possuem as marcas mais valiosas do mercado e alcance nacional. Competidores internacionais têm dificuldade de se posicionar no mercado brasileiro, que ainda é composto, em maioria, por instituições nacionais. Paradoxalmente, os bancos lideram a lista de reclamações dos clientes nas Procuradorias do Consumidor (Procon) país afora.

A literatura de marketing bancário, tanto nacional como internacional, enfoca principalmente questões relacionadas à satisfação dos clientes, marketing de relacionamento e sistemas de informações de marketing. Pouco tem sido estudado nacionalmente a respeito do composto de marketing e sua estrutura. Os poucos trabalhos apresentados em congressos relacionados a correspondentes bancários tratam da utilização de correspondentes bancários utilizadas para micro crédito e inclusão social. O micro crédito é um compulsório exigido junto aos bancos pelo governo e pelo Banco Central, focado especialmente na abertura de pequenos negócios como empreendedores individuais.

Em relação a decisões de distribuição, mesmo a literatura internacional dentro do contexto de serviços e varejo ainda é restrita, e não é suficientemente explorada. Uma análise aprofundada, como a que está sendo proposta, permitirá a criação de proposições também para outros setores prestadores de serviço e varejistas.

Desta forma, este trabalho permitirá maior entendimento do setor bancário em decisões ligadas a distribuição e, adicionalmente, contribuirá para a teoria de distribuição para serviços em geral e, especificamente, da atividade varejista.

O foco dos trabalhos sobre desintermediação bancária, assim como os estudos realizados na década de 2000 sobre *internet banking*, é sobre os serviços complementares ao serviço bancário principal, ou seja, conta corrente e serviços relacionados, como saques, transferências e pagamentos. Dessa forma, este trabalho irá explorar o próximo passo, que é a comercialização dos produtos financeiros em canais de venda chamados de correspondentes bancários. O Brasil ocupa posição de destaque entre os países em desenvolvimento e, inclusive, entre os países desenvolvidos. Uma moderna regulação dos serviços bancários (MAS, 2009; MCKAY; PICKENS, 2010) aliada ao desenvolvimento tecnológico de um sistema de pagamentos avançado (MAS, 2009), com grande presença de população não bancarizada, permitiram essa proeminência.

1.2 OBJETIVOS

A relação entre bancos e clientes sofreu alterações ao longo do tempo. Inicialmente, com o fim das altas taxas de inflação no fim do século passado, houve mudança em função da ampliação dos produtos bancários, com maior oferta de linhas de crédito e serviços. Num segundo momento, a alteração ocorreu motivada pela modificação e ampliação dos canais de distribuição desses produtos.

As mudanças nos canais de distribuição no setor bancário são objeto de estudo deste trabalho, que procurará compreender os benefícios para clientes e para as instituições financeiras que a desintermediação financeira traz, a ótica do marketing, em especial na melhoria da distribuição de produtos financeiros. Assim, o objetivo central deste trabalho é compreender o fenômeno da desintermediação financeira no contexto do marketing e na distribuição de serviços bancários e produtos financeiros.

O objetivo principal será alcançado por meio dos objetivos secundários, analisados para complementar a questão central. São eles:

- ❖ analisar as oportunidades e riscos da desintermediação financeira sob o ponto de vista das instituições;
- ❖ entender por que as instituições financeiras investem na ampliação da rede de atendimento própria, simultaneamente a uma operação de varejo com intermediários;
- ❖ avaliar o fluxo de distribuição de produtos financeiros e serviços bancários com a introdução do canal de distribuição dos correspondentes bancários.
- ❖ apontar os impactos nas atividades de marketing bancário que os correspondentes bancários produzem.
- ❖ verificar qual o tipo de público e qual o tipo de produto estão no foco da desintermediação financeira;
- ❖ observar os impactos da desintermediação financeira no atendimento aos clientes.

Como resultado, será possível compreender a distribuição de serviços bancários baseando-se no processo de desintermediação financeira do ponto de vista do marketing. Adicionalmente, a pesquisa poderá contribuir com estudos ligados ao

varejo e distribuição de outros tipos de serviço, financeiros ou não, e quais são os impactos e mudanças no relacionamento dos clientes com os bancos.

1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Este estudo se divide em sete etapas. A revisão da literatura é uma delas, e se estende durante toda a execução desta pesquisa, sendo utilizada como auxílio em todas as etapas. Na Figura 3.3 são apresentadas as fases trabalhadas e determinadas quais estão cobertas para esta dissertação.

A primeira etapa faz uma revisão do mercado bancário nacional e introduz o tema de desintermediação financeira, do inglês *branchless banking*, nas questões relacionadas ao marketing bancário. Esta introdução foi feita com base em artigos acadêmicos nacionais e estrangeiros, livros sobre marketing bancário – confrontados com relatórios de entidades de classe – e órgãos de regulamentação, como Bacen e Febraban. Com esta contextualização do tema, foi possível descrever o problema de pesquisa e os objetivos do estudo.

Com o objetivo colocado, seguiu-se para a segunda etapa de revisão da literatura, buscando o entendimento sobre o tema de distribuição de produtos e serviços bancários e questões adjacentes presentes na literatura de marketing bancário e serviços. Nesta etapa, identificaram-se as lacunas que precisam ser respondidas por um trabalho de campo, de forma a incluir o tema de distribuição financeira na literatura de marketing, serviços e varejo.

Com base no entendimento do tema e nas lacunas identificadas, entra-se na terceira etapa, de determinação do método mais adequado para a investigação de campo. Além da seleção do método do estudo de caso múltiplo, são determinadas as técnicas de pesquisa e definidos os roteiros de entrevistas e de observação direta.

A quarta fase do projeto é dedicada à execução da pesquisa de campo, identificação dos potenciais entrevistados dentro de cada banco, agendamento e execução das entrevistas. Com base nos resultados dos encontros, são determinados os correspondentes a serem avaliados na observação direta. Os resultados são complementados por relatórios gerados pelos próprios bancos na área de relacionamento com o investidor e por órgãos reguladores e entidades de classe.

Numa quinta etapa, os dados coletados no trabalho de campo são transcritos e colocados em sequência lógica. Dessa forma, todos os dados são apresentados e dispostos a fim de permitir o confronto. Já com relação à observação, o relatório foi confeccionado logo após a realização das visitas e materiais que evidenciam os dados, como formulários, folhetos promocionais, *folders* e, se possível, fotografias foram coletadas. Por fim, ainda nesta etapa, foram analisados relatórios do Bacen, Febraban e dos próprios bancos.

O sexto estágio compreende a análise dos dados coletados. Neste momento, as informações são confrontadas a fim de possibilitar o entendimento do fenômeno de desintermediação financeira.

Por fim, o último passo foi a conclusão, juntando a análise feita na etapa anterior com os conceitos estabelecidos na fundamentação teórica. Aqui se busca a resposta para o problema de pesquisa, ou seja, entender as alterações da distribuição de produtos e serviços bancários causados pela desintermediação financeira do ponto de vista de marketing, construindo um modelo para distribuição de produtos e serviços bancários, juntando os aspectos teóricos já estudados com as informações colhidas na pesquisa de campo.

Figura 1.2 – Roteiro de Execução do trabalho

Fonte: elaborado pelo autor

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O processo de desintermediação está apoiado na literatura sobre distribuição de serviços varejistas, distribuição de serviços e varejo e segmentação e “clusterização”, complementado por questões específicas do varejo bancário identificadas pela literatura de marketing bancário e de relacionamento. Alguns temas adjacentes foram levantados, como eficiência no atendimento e ganhos com economia de escopo, satisfação e expectativa de qualidade dos clientes, assim como aspectos envolvendo conflitos de canais.

O cliente tem impacto significativo na forma de atendimento por correspondentes bancários. Da mesma forma, o relacionamento e a fidelidade dos clientes com o banco são alterados quando o atendimento passa a ser realizado por estabelecimento comercial parceiro.

Como se trata de um estudo exploratório, busca-se, nesta revisão da literatura, abordar temas que podem tangenciar o assunto de distribuição de serviços bancários por meio de correspondentes bancários, na operação chamada desintermediação financeira.

2.1 Estudo de distribuição em serviços

Canais de distribuição são construídos para facilitar e reduzir custos na comercialização das empresas com os clientes. Como um primeiro objetivo de estabelecer intermediários, ou seja, canais de venda, está a redução de custos (ROSENBLOOM, 2008). Promovendo o relacionamento com um varejista ou atacadista, o número de contatos que uma indústria precisa fazer para chegar ao consumidor final é reduzido, além de existir ganho na operação logística (COUGHLAN et al., 2002; ROSENBLOOM, 2011). Um segundo ponto é aproveitar-se da especialização do canal, capaz de aumentar as vendas de determinado produto em função do contato direto com o cliente-alvo e da sinergia comercial existente com outros produtos comercializados pelo varejista (ROSENBLOOM, 2011).

O marketing bancário sempre se pautou pela verticalização do canal, ou seja, controle total do canal de distribuição, com uma rede de pontos-de-venda próprio (TOLEDO, 1987). Os grandes bancos brasileiros adotaram também uma estratégia de atuação nacional e atendimento a todos os públicos, segmentando apenas o modo de atendimento a cada camada de clientes (TOLEDO, 1987). Essa opção fez com que os bancos se tornassem grandes empregadores de mão de obra qualificada, com dezenas de milhares de funcionários, a maioria espalhada em funções comerciais na rede de agências. Os bancos, dessa forma, buscam uma distribuição intensiva, ou seja, manter presença em todos os mercados, mas tradicionalmente sempre se utilizaram de uma força de venda e um canal de distribuição próprios. Isso faz com que tenham elevados custos para comercialização de produtos, além de perder sinergias comerciais que varejistas podem oferecer na comercialização de outros produtos.

A determinação dos canais de distribuição deriva da determinação do segmento, posicionamento e definição do público-alvo (COUGHLAN, 2002). A indústria determina atuar num novo canal ou alterar um canal existente a partir de decisões estratégicas de marketing (LAMBIN; CAMINO; LADO, 1987). A distribuição é utilizada como uma das ferramentas capazes de atingir o público-alvo.

O gerente de canais determina o local para realizar a comercialização de produtos ao público-alvo e designa um canal de distribuição para atendê-lo (COUGHLAN, 2002), conforme ilustra a Figura 2.1, seja aperfeiçoando o canal existente ou desenvolvendo novos.

Baseado na figura 2.1, o gerente de canais irá elaborar o processo de implantação do canal, identificando potenciais pontos de conflito e seu poder dentro desse meio, com o objetivo de coordená-lo (COUGHLAN et al., 2002).

Os conflitos de canais podem ser derivados da incongruência de papéis, da escassez de recursos, das diferenças de percepção, de discordâncias no domínio da decisão, da incompatibilidade de metas ou de dificuldades de comunicação (ROSENBLOOM, 2011).

Figura 2.1 – Esquema de gerenciamento de canal

Fonte: COUGHLAN et al. (2002, p. 40)

A inexistência de conflitos ou baixos conflitos mantém a eficiência do canal dentro do planejado. Entretanto, como ilustra o gráfico 3.1, é necessário algum nível de conflito para que exista elevação na eficiência. a partir de determinado nível, o conflito passa a ser prejudicial à eficiência, motivado principalmente pela falta de confiança no processo de negociação.

Gráfico 2.1 – Conflito e eficiência do canal

Fonte: ROSENBLOOM (2011, p. 122)

Na determinação do canal de distribuição, o gerente de canais de uma indústria avalia o valor agregado que determinado canal pode gerar. Este valor agregado, segundo Rosenbloom (2011), destina-se a:

- ❖ garantir a disponibilidade dos produtos;
- ❖ fornecer serviços ao cliente;
- ❖ estender crédito e auxílio financeiro;
- ❖ oferecer conveniência de sortimento;
- ❖ fragmentar volumes; e
- ❖ ajudar clientes com aconselhamentos e suporte técnico.

A gestão de canais do setor bancário não só pode analisar essas questões ao decidir qual canal de distribuição indireto irá utilizar, mas também aproveitar-se das necessidades dos próprios canais. Oferecer crédito ao cliente é uma das atividades que agrega valor, seja a varejistas, seja a atacadistas. Entretanto, pela regulação abordada a seguir e por limitações operacionais, o canal pode recorrer a uma parceria

com um banco para vender produtos, como empréstimos diretos ao consumidor (CDC). Além disso, os bancos ainda podem beneficiar-se da missão de aconselhamento aos clientes que o intermediário possui, pois alguns destes clientes estão relacionados a oferta de produtos financeiros, como empréstimos e seguros. Bancos são definidos como agentes facilitadores dos canais de distribuição, ou seja, não são membros do canal entre fabricante e consumidor final (ROSENBLOOM, 2011; LOVELOCK, 2007). Isso pode facilitar a negociação com intermediários, atacadistas, varejistas e até mesmo com a indústria para oferecer tais serviços ao consumidor final de terceiros. Entretanto, deve-se salientar que as instituições financeiras também têm canais de distribuição como qualquer outra empresa, o que foi o foco deste trabalho – entender o canal de distribuição de serviços bancários e não sua atuação como agente facilitador.

Verticalizar o canal e a distribuição é uma estratégia na qual o produtor assume também papel de distribuidor e vendedor ao consumidor final. Existem níveis de verticalização, conforme ilustra o Quadro 2.1. Na verticalização total, a indústria assume a força de vendas e possui uma rede de lojas própria (COUGHLAN et al., 2002). No caso do marketing bancário, o modelo tradicional torna essa como a principal opção dos bancos (TOLEDO, 1987). No outro extremo está a estratégia de distribuição por canais terceirizados, com representantes de vendas e varejistas (COUGHLAN et al., 2002). A verticalização traz benefícios e riscos. Entre os benefícios, o total controle do canal de distribuição, evitando qualquer tipo de conflito de canais. Por outro lado, a verticalização apresenta riscos, pois a indústria assume todo o papel de manter uma força de vendas ou uma cadeia de lojas (COUGHLAN et al., 2002). No caso do marketing bancário, os bancos mantêm tanto a força de vendas como a rede de agências, o que eleva ainda mais o risco. Entretanto, torna-se relevante para o mercado bancário controlar o canal, especialmente pela elevada regulamentação imposta pelo Bacen. Além disso, a decisão de verticalizar o canal é de elevado investimento e difícil reversão (COUGHLAN et al., 2002).

Quadro 2.1 – Níveis de verticalização

Distribuição terceirizada	Integração Vertical	
Representantes	Agência de vendas exclusiva	Força de vendas
Atacadistas	<i>Joint-Venture</i> para distribuição	Subdivisão de distribuição
Varejistas	Franquia	Loja própria

Fonte: baseado em COUGHLAN et al. (2002)

A estratégia do marketing bancário de utilizar-se, principalmente, de uma tática de distribuição verticalizada visando atender a todo tipo de público torna-se uma operação cara, inviabilizando economicamente o atendimento dos bancos a determinados mercados, como, por exemplo, pequenas cidades. A ineficiência de um canal de atender a determinado segmento de mercado configura uma lacuna da oferta de distribuição (COUGHLAN, 2002). Essa lacuna pode ser resolvida principalmente por meio da adoção de outros canais de distribuição menos onerosos. Quanto mais terceirizado o canal, menos onerosa tende a ser a distribuição, mesmo em se tratando de serviços (COUGHLAN et al., 2002; PRAHALAD; HART, 1999). Entretanto, quanto mais terceirizado o canal de distribuição, maior a presença de conflito de canais e menor o controle da indústria sobre o a distribuição (ROSENBLOOM, 2011).

Normalmente, um canal de distribuição mais barato de ser operacionalizado vem acompanhado também de menor nível de serviço (COUGHLAN et al., 2002). Contudo, em alguns momentos, a determinação de um canal mais barato como alternativa acaba tornando este o principal processo de distribuição da empresa. COUGHLAN et al. (2002) analisam como o sistema de venda de passagens aéreas evoluiu. Visando atender a um público que não tinha acesso a agentes de viagens, as companhias aéreas desenvolveram a venda *online*, que em pouco tempo se tornou o principal canal de comercialização das aerolinhas, avaliando a pouca relevância do serviço agregado pelo agente de viagens. Para eliminar as lacunas existentes do lado da oferta, o gestor de canais pode mudar o papel dos membros atuais do canal, adotar novas tecnologias de distribuição, como venda *online*, ou ainda determinar um novo método de distribuição (COUGHLAN et al., 2002).

Um dos motivos que determina a intensidade de um sistema de distribuição está relacionada à fidelidade do cliente com a marca (COUGHLAN et al., 2002). Alguns estudos, como de Kauffmann e Marcheti (2008), analisam que os clientes mantêm fidelização ao banco. Segundo Las Casas (2007), os bancos conseguem manter a fidelização dos clientes em função do elevado custo de mudança, já que o cliente se habitua ao sistema de *internet banking*, conhece a localização de caixas eletrônicos, programa débitos automáticos, possui investimentos e empréstimos e até recebimento do salário, o que torna a mudança uma operação complexa. Toledo

(1987) e Berger e Nars (1998) ainda analisam a elevada capacidade de obter informações pelo sistema de *customer relationship* (CRM) dos bancos e a habilidade em fazer marketing de relacionamento para uma maior retenção dos clientes.

Entretanto, esses estudos se referem principalmente a um produto bancário: a conta corrente e os serviços adicionais. Pouco foi explorado sobre a fidelização de produtos como empréstimos, investimentos e seguros, mas alguns exemplos avaliam que a fidelidade não é tão grande assim. Grandes seguradoras, como Porto Seguro, Mongeral e Sul América, se tornaram líderes de mercado oferecendo exatamente o mesmo produto que os bancos ofereciam na rede de agências. A criação de um modelo de venda por meio de corretores de seguros praticamente garantiu às seguradoras independentes competição igualitária às vinculadas a bancos, mesmo apoiadas por uma grande rede de agências. O Itaú financia mais de 50% dos veículos do Brasil, mesmo com participação de mercado inferior a 30% em contas correntes (ITAÚ RI, 2014), assim como a Caixa Econômica Federal é líder do crédito imobiliário mesmo desconsiderando programas sociais e subsídios, apesar de também ter participação de mercado pequena em contas correntes (BACEN, 2014). O banco Pactual possui uma das maiores carteiras de fundos de investimento do mercado, apesar de não ter rede de agências, enquanto financeiras como Crefisa e BMG, com modelo de lojas franqueadas e desconsiderando a folha de pagamento de empresas e órgãos do governo, têm participações relevantes no mercado de crédito consignado.

Outra questão que interfere na estratégia de distribuição ser mais seletiva ou intensiva é a força da marca e a disposição do cliente em buscar um canal de distribuição que a comercialize (COUGHLAN et al., 2002). A força da marca interfere diretamente na distribuição. Quanto maior for a força da marca da indústria, mais a indústria tende a ser seletiva. Em contrapartida, mais o varejista exercerá pressão para que essa distribuição seja intensificada. No caso, bancos têm as marcas mais valiosas do Brasil (INTERBRAND, 2014), mas a limitação do horário de atendimento das agências entre 10h e 16h nas grandes cidades, aliada à dependência que operações mais complexas têm do gerente da conta, torna ainda mais conveniente para o consumidor a negociação de produtos bancários com outros varejistas.

A distribuição intensiva apresenta como vantagem grande presença da marca e do produto, o que aumenta a chance de compra, especialmente por impulso.

Entretanto, trata-se de um processo mais oneroso, tanto financeiramente como na gestão do canal, além de fazer com que a empresa perca o foco e o controle dos canais de distribuição, aumentando o conflito entre os meios. A distribuição intensiva ainda vem acompanhada de pequena interação entre indústria e varejista, e consequentemente menor interação com o cliente final, sendo mais indicada para produtos pouco complexos, de fácil entendimento por parte do cliente (ROSENBLOOM, 2011). Em serviços, dada a intangibilidade e a heterogeneidade, são raros os exemplos de distribuição intensiva (ROSENBLOOM, 2011). Produtos feitos sob medida exigem menos intermediários, enquanto produtos idênticos permitem maior número de agentes (ROSENBLOOM, 2011), como ilustra o Gráfico 3.2. No caso de serviços bancários, a oferta é feita sob medida para cada cliente, todavia os produtos bancários, não em maioria, são idênticos, especialmente quando direcionados a segmentos numerosos de consumidores, como baixa e média renda.

Gráfico 2.2 – Relação entre padronização e cumprimento do canal

Fonte: ROSENBLOOM (2011, p. 185)

A distribuição intensiva também é indicada quando o tempo de busca do produto é baixo, ou seja, o tempo de deslocamento do cliente até o varejo. Neste tipo de produto, o consumidor entende que a conveniência é superior ao próprio valor da mercadoria (LAZER; KELLY, 1973). No sistema tradicional do varejo bancário, existe necessidade de o cliente deslocar-se até a agência, o que eleva o tempo de busca. Ferramentas remotas facilitam o acesso, mas dados do Bacen (2012) avaliam pouco

interesse do consumidor em contratar produtos pela internet ou telefone, preferindo o canal presencial e utilizando-se da internet para movimentação de conta corrente. Pouco foi estudado ainda sobre o tempo de busca de um cliente no setor bancário, mas verifica-se a tendência pela conveniência, especialmente na abertura de conta. Parcela significativa de contas de pessoas físicas de um banco é derivada de folha de pagamento. Que poderia ser ainda maior se fossem consideradas contas que se iniciaram pela folha de pagamento.

Além disso, a distribuição intensiva ainda é recomendada para produtos com elevada margem (LAZER; KELLY, 1962; ROSENBLOOM, 2011), caso de produtos como empréstimos e investimentos, que trabalham com *spread* elevado.

A distribuição seletiva trará mais controle do produtor sobre o canal, além de aumentar o relacionamento entre indústria e varejo. Com mais foco dos membros do canal, podem-se obter ganhos na exposição e oferta dos produtos. Além disso, existe economia nos custos operacionais de distribuição (COUGHLAN et al., 2002). No entanto, a distribuição seletiva exigirá do cliente maior esforço para a compra da marca, vinculando a marca da indústria à do próprio varejista.

O controle da distribuição terceirizada tradicionalmente pertenceu à indústria. Entretanto, com a consolidação do varejo em poucas redes, o poder do varejista dentro do canal de distribuição aumentou (COUGHLAN et al., 2002). A indústria, com isso, tem menor coordenação sobre o canal, e alguns setores são dependentes das vendas em determinados varejistas (COUGHLAN et al., 2002; PARENTE, 2000).

A competição entre os varejistas também é elevada, aumentando a pressão exercida sobre a indústria (PARENTE, 2000). Isso leva o varejo a complementar a atividade principal com ofertas complementares, entre as quais pode-se citar a capacidade de financiamento, conforme ilustra a flor de serviços proposta por Lovelock (2007) na Figura 2.2.

Figura 2.2 – Flor de Serviços

Nota: itálico – serviços facilitadores; regular – serviços de retaguarda

Fonte: LOVELOCK (2007)

A oferta de crédito por parte do varejista, as opções de forma de pagamento e o serviço de cobrança são facilitadores a que o cliente tem acesso ao frequentar um varejista, e podem criar distinção. Serviços facilitadores são aqueles em que o cliente verifica aumento de valor agregado no varejista e, portanto, são relevantes na disputa entre o varejo (LOVELOCK, 2007).

Os bancos têm como produto relevante na lucratividade a concessão de empréstimos. Empréstimos diretos ao consumidor têm baixa inadimplência, sendo um dos principais focos de atuação do setor (PARADI et al., 2011). Além disso, o crédito direto ao consumidor (CDC) é uma estratégia de conquista de clientes. Este tipo de empréstimo normalmente é feito a longo prazo, permitindo um relacionamento longo entre banco e cliente, especialmente os não correntistas. Além desse ganho, o CDC costuma ser acompanhado por seguros, que podem também ser comercializados de forma cruzada com a concessão do empréstimo, aumentando o *customer lifetime value (CLV)* – “valor de tempo de vida do cliente” (STAH et al., 2003).

A decisão de verticalizar o canal não significa apenas terceirizá-lo. Existem etapas intermediárias, como ilustra a Figura 2.2, acima. Estas podem ser alianças estratégicas, como *joint-ventures*, ou franquias, como uma forma mais barata de intensificar a distribuição e manter, assim, o controle ou um elevado nível de coordenação do canal de vendas (COUGHLAN et al., 2002). Além disso, o produtor cria barreiras a novos entrantes se tiver a exclusividade de bons canais de distribuição

(COUGHLAN et al., 2002). Entretanto, salienta-se ainda o risco de ser, a exemplo da integração vertical, decisão de difícil reversão. Um contrato mal elaborado não permitirá à indústria atender os próprios interesses na distribuição. Da mesma forma, um contrato de terceirização irá vincular a distribuição da indústria à competência técnica do parceiro. Um fracasso na estratégia comercial na parceria levará a um acordo que renderá pouco resultado (COUGHLAN et al., 2002).

O planejamento e a escolha do canal passam pela determinação do perfil do cliente. COUGHLAN et al. (2002) exemplificam os tipos de consumidor de uma indústria de distribuição de fundos de investimento, dividindo-os em três categorias: o tipo “faça você mesmo”, que normalmente procura diretamente administradores de fundos de investimento; o tipo “não-sofisticado”, normalmente cliente de corretoras e bancos; e aquele “com demanda por serviços”, normalmente cliente dos bancos comerciais. Deve-se salientar que no exemplo, COUGHLAN et al. (2002) não estão definindo um segmento de consumidor, mas sim uma preferência por canal. No exemplo, são determinados quatro diferentes canais de venda para um mesmo fundo de investimento, que visa capturar todo o público-alvo, conforme ilustra a Figura 2.3.

Figura 2.3 – Estrutura de produtores de canais de distribuição de fundos de investimento

Fonte: adaptado de COUGHLAN et al. (2002, p. 85) para o mercado brasileiro

Neste exemplo, o investidor “faça você mesmo” tem conhecimento do mercado de fundos de investimento e de operações financeiras e é capaz de tomar decisões sozinho, sem necessitar apoio de um consultor nem nenhum tipo de comodidade. Seu

perfil é o oposto ao do investidor que utiliza consultorias de investimento e precisa do serviço de uma instituição financeira para realizar pagamentos, liquidação financeira e custódia de aplicações. Para este tipo de cliente, a proximidade com um ponto de atendimento do banco, físico ou eletrônico, será um diferencial da compra. Já o “não sofisticado” é um investidor que não se preocupa tanto com as características e a rentabilidade do fundo de investimento e necessita de uma força de venda para convencê-lo a aplicar.

Rosembloom (2008) ainda chama a atenção para a necessidade de analisar todos os fluxos de distribuição, não apenas o chamado fluxo do produto, como ilustra a Figura 2.4, mas também outros quatro fluxos: negociação, propriedade, informação e promoção.

Figura 2.4 – Cinco fluxos de canais de marketing da indústria

Fonte: ROSENBLOOM (2011, p. 33)

Fluxo do produto trata do movimento físico do produto da fábrica até o consumidor final. Entretanto, bancos comercializam serviços, que podem ser caracterizados como cessão de um direito de uso ou posse temporária de um bem físico (HOFFMAN; BATESON, 2010; LOVELOCK, 2007).

No caso das instituições bancárias, esses serviços podem ser a posse de determinado recurso financeiro ou empréstimo ou o direito de uso de certo produto, como conta corrente ou talão de cheques, como ilustra a figura 2.5, abaixo.

Figura 2.5 – Fluxos de canais de marketing para o setor bancário

Fonte: baseado em ROSENBLOOM (2011, p. 33)

Apesar da distinção entre bens tangíveis e serviços, existem entregas. Atualmente, as entregas são feitas principalmente eletronicamente com créditos em conta corrente ou entrega de cartões e talões de cheque. Entretanto, no fluxo bancário, especialmente no que tange a empréstimos, existe a necessidade de estabelecer a devolução da posse do dinheiro.

Também com relação a investimentos feitos por clientes nos bancos, existe a necessidade de devolução do dinheiro investido ao cliente e a devolução dos títulos entre o cliente e o banco. Os sistemas de liquidação e custódia presentes no mercado financeiro, como o Sistema Especial de Liquidação e de Custódia (Selic); a Central de Custódia e de Liquidação Financeira de Títulos, atualmente Cetip S.A. – Mercados Organizados; a Companhia Brasileira de Liquidação e Custódia (CBLC); e o Sistema de Pagamentos Brasileiro (SPB) garantem esse fluxo.

O fluxo de propriedade também sofre alterações em relação ao proposto por Rosenbloom (2011). Em sua definição, trata-se da transferência da propriedade de um produto, mas, no caso de serviços, esse conceito precisa ser adaptado para a mudança da posse ou a cessão de direito de uso. Tradicionalmente, nos modelos de produtos tangíveis, o fluxo de propriedade segue em direção única, do fabricante, passando pelos intermediários até o consumidor final.

No caso da transferência da posse ou de um direito, trata-se de uma situação provisória, que exige um fluxo de retorno. Neste caso, o canal deve ser pensado para entregar a posse ou o direito de uso do produto ao consumidor final e recebe-la de volta ao final. No caso do setor bancário, este ponto merece especial atenção. Empréstimos precisam de um fluxo de pagamento para que a posse do dinheiro retorne do cliente para o banco. Por questões legais, direitos de uso de contas correntes, talões de cheque e outros serviços bancários precisam estar sob controle do banco. O Bacen, através das regulações do Conselho de Controle de Atividades Financeiras (Coaf) e próprias, pode exigir que o banco retire o direito de uso dos serviços de determinados clientes que cometem crimes contra o sistema financeiro ou relacionados a lavagem de dinheiro. Pode-se verificar, com base nas descrições feitas no fluxo do produto e de propriedade, uma similaridade, portanto, para o setor bancário, entre esses dois fluxos, que podem ser trabalhados como um só, como ilustra o Quadro 2.2.

Por fim, os demais três fluxos propostos por Rosenbloom (2011³²) referem-se a ações comerciais e estão no Quadro 2.2. O fluxo de negociação representa o local das interações entre clientes em canal. No exemplo da indústria de cervejas deste autor, o fabricante negocia com o atacadista, que negocia com o varejista. Cabe ao varejista negociar com o cliente final. No caso do setor bancário, os bancos brasileiros nunca abriram mão da prerrogativa de negociar diretamente com o cliente final por meio de agências e canais de atendimento remoto, como telefone. Já com relação ao fluxo de informações, existe no modelo proposto pelo autor um movimento reverso, ou seja, além do fabricante com o consumidor final, também entre o consumidor final e o fabricante. No setor bancário, esse fluxo não é apenas de informações, mas também de documentos. Por fim, o fluxo de promoção determina quais serão os canais de distribuição da comunicação persuasiva até o consumidor final. Em serviços, a inseparabilidade faz com que boa parte do tráfego de promoção seja realizado no canal de vendas (ROSENBLOOM, 2011). No setor bancário, a promoção ocorre de maneira intensa nas ofertas feitas pela numerosa equipe comercial que as instituições possuem na rede de agências.

O Quadro 2.2 ilustra as adaptações feitas neste trabalho aos fluxos propostos por Rosenbloom (2011).

Quadro 2.2 – Fluxos de Rosenbloom no caso da cerveja Coors e a adaptação ao mercado brasileiro

Fluxo	Proposta de Rosenbloom	Adaptação ao mercado brasileiro
Produto	Entrega do produto fisicamente ao cliente.	Entrega e devolução da posse ou do direito de uso.
Negociação	Entre fabricante e cliente	Entre banco e cliente, atualmente feito diretamente.
Propriedade	Transferência da propriedade	Transferência e devolução da posse ou direito de uso.
Informação	Fluxo em via dupla de informações ao cliente sobre o produto.	Sem alterações para o caso bancário.
Promoção	Fluxo de comunicação persuasiva ao cliente.	No setor bancário, grande parte da comunicação é feita pela equipe comercial, que representa mais de 70% da folha de pagamento dos bancos.

Fonte: baseado em ROSENBLOOM (2011, p. 32-3)

Hoffman e Bateson (2010) definem que serviços são ações, esforços ou desempenhos marcados principalmente pela intangibilidade. Lovelock (2007) salienta que o cliente não adquire a propriedade num serviço, mas sim um direito ou a posse momentânea de determinado bem tangível. Dessa forma, toda a atividade bancária se caracteriza por ser um serviço, visto que o cliente adquire direitos ao comprar produtos bancários. Entretanto, diferentemente de outros serviços, o cliente adquire também deveres ao negociar com os bancos.

Tradicionalmente, os bancos atuam de duas formas no atendimento no mercado. A primeira é por meio do mercado corporativo, no qual os bancos negociam produtos e serviços com empresas (TOLEDO, 1987). Trata-se de uma operação B2B e não de varejo, como propõe este estudo (complementada pelo *private bank*). A segunda alternativa é a operação de varejo, na qual produtos e serviços são comercializados diretamente a consumidores finais por meio de canais de comercialização, sendo as agências bancárias o canal de distribuição mais comum (TOLEDO, 1987). Esta forma ainda predomina na transação de empréstimos e contratação de produtos, apesar de ter perdido a posição para a internet nos serviços bancários, como pagamento de contas ou transferências (FEBRABAN, 2014). A segmentação proposta por Toledo (1987) ainda é utilizada pelos bancos, mas sua definição foi adaptada, já que os bancos atendem a micro e pequenas empresas por meio da operação de varejo, da mesma forma que pessoas físicas donas de grandes fortunas são atendidas pelo banco de atacado por meio do *private bank*, responsável também pelo atendimento de grandes empresas (LAS CASAS, 2007).

A distribuição de produtos e serviços bancários para grandes corporações não apresenta desafio para a estrutura de distribuição dos bancos. O elevado grau de informatização do setor, aliado ao pequeno número de clientes, faz com que as operações do banco de atacado possam ser restritas a poucos escritórios, quando não em apenas um (LAS CASAS, 2007). Dessa forma, este estudo será focado na operação de varejo conforme definido por Toledo (1987), com as adaptações propostas por Las Casas (2007).

A distribuição de produtos e serviços não é um tema frequentemente abordado pela literatura de marketing bancário. Na revisão da literatura a respeito do tema, nenhum livro pesquisado possui um capítulo específico do assunto, nem nacionais nem internacionais. Entretanto, os canais de atendimento são apontados com frequência como fator que gera diferencial para o banco no cenário competitivo (TOLEDO, 1987; LAS CASAS, 2007).

Tradicionalmente, produtos bancários são distribuídos por meio da rede de agências própria do banco, ou seja, por canal direto. Os consumidores costumam se dirigir a um atendimento presencial para serviços que consideram mais complexos, enquanto optam por comodidade de atendimento remoto para serviços considerados mais simples (LOVELOCK, 2007). No caso dos bancos, para operações simples, o *internet banking*, *mobile banking*, caixas eletrônicos e atendimento por telefone são uma opção. Serviços mais complexos, entretanto, como contratação de empréstimo imobiliário ou abertura de conta corrente, continuam demandando atendimento presencial por parte do cliente e constituem exigência do banco. Esse atendimento mais simples e rotineiro pode ser realizado por meio dos intermediários, os correspondentes bancários, como pela rede de agências própria do banco. Os correspondentes podem tanto assumir serviços facilitadores, especialmente no fluxo de informações, como explicar condições de pagamento, esclarecer contratos e receber pedidos, enquanto a área remota do banco trata do lado operacional (LOVELOCK, 2007). No processo, o banco ganha no atendimento ao cliente, pois a rede de correspondentes bancários é capaz de oferecer um horário de funcionamento mais amplo que a rede de agências bancárias, cuja abertura é regulada por leis e acordos sindicais. A maior flexibilidade de atendimento pode oferecer ao cliente mais comodidade, item valorizado pelos consumidores que se utilizam desses serviços (LOVELOCK, 2007). Além disso, o consumidor pode perceber que uma imobiliária,

por exemplo, tem conhecimento para dar explicações sobre crédito imobiliário, assim como uma loja de eletroeletrônicos tem condições de informar sobre CDC, ou um supermercado possui conhecimento sobre o cartão de crédito ou conta corrente oferecida. Dessa forma, o banco, por meio do processo de desintermediação financeira, pode ganhar na comodidade e conveniência e ao mesmo tempo garantir atendimento presencial.

Com o desenvolvimento da tecnologia de informática e telecomunicações, os bancos começaram a trabalhar com multicanais, o que é ilustrado na figura 2.6. Uma operação de venda multicanal pode ser definida como produtos iguais ou similares vendidos em diferentes canais de venda (ANDERSON; DAY; RANGAN, 1997). A rede de caixas eletrônicos, combinada à rede de agências, é um exemplo de venda multicanal no setor bancário, já que permite que o cliente se autoatenda. Foram também implantados canais remotos, como atendimento telefônico, que é não apenas um canal de comunicação do cliente com o banco, mas também uma ferramenta por meio da qual o consumidor consegue utilizar os serviços da instituição e contratar produtos, especialmente os mais simples, com menos exigências legais de formalização de contratos por meio de assinaturas e constituição de garantias. O *internet banking* e, mais recentemente, o *mobile banking* aumentaram ainda mais a capacidade e o interesse do cliente no autoatendimento e hoje já representam a maior parte das transações bancárias realizadas no Brasil (FEBRABAN, 2014). Entretanto, todos esses canais são de comercialização direta. O foco deste trabalho é exatamente a comercialização de produtos e serviços bancários por canal indireto, ou seja, por meio da desintermediação financeira.

Figura 2.6 – Canais de distribuição de produtos bancários

Fonte: elaborado pelo autor

Os bancos sempre se utilizaram da estratégia de distribuição direta, ou seja, de canais próprios de distribuição. O que garante o controle dos canais de comercialização, mantendo assim um nível de serviço desenhado e comandado pelo banco (ROSEMBLOON, 2011). Em serviços em que a inseparabilidade e a heterogeneidade são variáveis que precisam ser controladas pelo prestador, gerenciar o canal de vendas pode garantir padronização e qualidade do serviço prestado (LOVELOCK, 2007). O canal de comercialização direta é recomendado para serviços com complexidade, com risco de heterogeneidade na execução e que necessitam de elevado grau de conhecimento e especialização (LOVELOCK, 2007). Entretanto, os bancos no Brasil têm papel múltiplo, ou seja, comercializam todo tipo de produto financeiro, o que dificulta que o gerente de conta tenha amplo conhecimento de todas as ofertas comercializadas pelo banco e, dessa forma, a especialização esperada pelo cliente (COBRA, 2000; ROSEMBLOON, 2011) fica comprometida.

Algumas instituições financeiras estabeleceram o modelo de franquias de atendimento, como foi o caso do banco BMG e do Bonsucesso, especializados em financiamento para pessoas físicas. A franquia tem a vantagem de garantir o controle do canal a um custo fixo mais baixo. Para o empreendedor, a vantagem em serviços é ainda maior, pois a associação com uma marca facilita a criação de expectativas do cliente (LOVELOCK, 2007). Em serviços financeiros, o franqueado se beneficia das

autorizações que o franqueador possui do Bacen, já que este é um setor altamente regulado. Neste modelo, um empreendedor abre uma loja da marca e atua como correspondente bancário, ou seja, coleta a demanda do cliente e envia para o banco analisar. Após a análise, o crédito do cliente é liberado ou não, e cabe ao correspondente encaminhar a resposta ao consumidor. O banco será o responsável por toda a parte operacional, enquanto ao correspondente cabe coletar assinaturas de contrato dentro das normas e apresentar as garantias ao banco para que este possa operacionalizar o acordo e liberar o dinheiro, que será entregue pelo correspondente em espécie ou cheque.

Franquias são um modelo de verticalização que a indústria pode utilizar para manter maior controle sobre o processo de comercialização (ANDERSON; DAY; RANGAN, 1997; ROSEMBLOON, 2011). Entretanto, falhas do correspondente bancário podem afetar a imagem da instituição financeira. Além disso, as responsabilidades do correspondente são elevadas para que possam cumprir as normas do Bacen, uma vez que esse sistema financeiro possui alto número de fraudes, como, por exemplo, o caso de uma operação deste tipo que envolveu uma franquia do Banco Cruzeiro do Sul no Congresso Nacional (MARTELLO, 2012). Tais fatores podem ter desestimulado os grandes bancos do mercado a atuar com esse tipo de negócio.

Os bancos sempre optaram pelo atendimento com a própria força de vendas. Atualmente, no Brasil, cerca de um terço da população economicamente ativa não é bancarizada (FEBRABAN, 2014), ou seja, sem acesso a produtos e serviços bancários. Esse número é composto principalmente pela parcela mais pobre da população, como pessoas residentes em áreas rurais ou cidades de pequeno porte (MAS, 2009). O elevado custo da rede de agências pode ser considerado como um dos fatores que impedia o sistema de atender esta parcela da sociedade. Os correspondentes bancários, se representarem menor custo de venda, podem alavancar essa operação e possibilitar o atendimento a esse público.

A contratação de crédito e seguros é serviço relevante na composição do mix de produtos de uma instituição financeira (PARADI, et al. 2011). Trata-se atualmente de serviços que podem agregar valor na aquisição de bens e serviços de outras empresas, ou mesmo viabilizar a compra. Nesse cenário, os produtos

bancários podem ser considerados pelo cliente de outros varejistas como serviços adicionais e, dessa forma, comprados por conveniência. Itens de conveniência são normalmente vendidos com elevada margem e baixo investimento em comunicação (KOTLER; KELLER, 2006). Para o varejista, facilitar a transação adiciona valor ao negócio. Alguns produtos e serviços necessitam de linhas de crédito para ser comercializados em função do alto valor. Ao varejista, facilitar a contratação do crédito na hora do consumo pode aumentar a conveniência (DARIAN e COHEN, 2005), pois o cliente não precisará contatar a agência bancária, que normalmente tem horários restritos de atendimento. No Brasil, essa oferta não se resume a carros e imóveis, mas também a bens de consumo e duráveis, pois muitos varejistas emitem cartões de crédito e fazem crediários em parceria com instituições financeiras.

Como primeira proposição para a instituição financeira, a comercialização por meio de produtos bancários pode trazer vantagens, segundo Meuter et al. (2000) e Toledo (1987), como segue.

- a. Aumentar a disponibilidade de produtos fora do horário de atendimento da agência – facilitar o acesso para o cliente contratar produtos é fator que aumenta a conveniência e, por consequência, o valor do serviço ofertado (MEUTER et al., 2000), classificado na tabela SERVCON como conveniência de acesso (SEIDERS et al., 2007).
- b. Aumentar a rede de distribuição de produtos, intensificando esse processo, presente não só por meio de canais de distribuição do banco, mas em qualquer local.
- c. Ofertar o produto na hora em que o consumidor realmente precisa. Principalmente produtos de crédito, que podem ser comprados por impulso pela possibilidade de contratação em conjunto com outro produto.
- d. Iniciar relacionamento com não correntistas. O banco pode ofertar linhas de crédito e seguros não apenas para correntistas, mas também para não correntistas clientes do varejo com o qual o banco mantém parceria. Trata-se de uma forma de iniciar relacionamento com um cliente, dado que o custo para mudar de banco é elevado (TOLEDO, 1987) e dificilmente a instituição consegue convencer o cliente a realizar a troca sem algum relacionamento inicial.

A oportunidade de negócios fora da rede de agências traz uma nova realidade para o banco: a utilização de um canal de distribuição não próprio. A distribuição exclusiva, executada por meio de um canal de vendas exclusivo, garante elevado grau de controle e benefício de não haver concorrência dentro de determinado varejista para comparação (ROSENBLOOM, 2011). Além disso, a marca da instituição financeira fica associada à do varejista, garantindo a reputação de ambas as partes. Entretanto, o potencial de vendas é limitado à rede de correspondentes bancários exclusiva e ao sucesso desses parceiros. Já a distribuição intensiva é indicada para itens de consumo e conveniência, na qual a indústria busca dispersão e alto volume de vendas. Não há preocupação com a qualidade do ponto-de-venda, e sim com a maior quantidade possível deste veículo (ROSENBLOOM, 2011).

Por fim, a terceira estratégia de distribuição é a seletiva, método no qual a indústria seleciona os melhores varejistas. Isto se dá principalmente quando o valor percebido depende da percepção criada pela marca aliada ao canal de distribuição, conforme figura 2.7.

Figura 2.7 – Construção de valor percebido

Fonte: DODDS; MONROE; GREWAL (1991)

A percepção de valor deriva de atributos intrínsecos e extrínsecos do produto oferecido, além de elevado nível de abstração e do preço cobrado (DODDS;

MONROE; GREVAL, 1985; ZEITHAML, 1988). Dodds, Monroe e Grewal (1991) propõem um modelo no qual a qualidade é percebida por meio de um preço, uma marca e uma loja (ou canal de venda). O canal de distribuição, dessa forma, exerce fator de influência importante na avaliação do cliente de atributos extrínsecos ao produto, podendo elevar a qualidade percebida pelo consumidor e, assim, aumentar o valor da oferta do produto financeiro (DODDS; MONROE; GREWA, 1991).

Dessa forma, a segunda proposição deste trabalho questiona se a atuação em um canal de distribuição não próprio pode servir como atributo extrínseco, que agrega valor quando o cliente decide consumir um produto ou ser cliente de um banco fora da rede de agências convencional.

No caso do setor bancário, não é claro o que é buscado em termos de estratégia. Produtos financeiros, como não são os produtos centrais do varejista – mas sim produtos agregados –, podem dar maior possibilidade ao banco de exigir exclusividade na venda, o que é de interesse do banco, dada a possibilidade de vender produtos sem concorrência e ainda controlar a operação. Esse processo necessita de acompanhamento próximo, em função da regulação exigida pelo Bacen. Para ter exclusividade, o banco terá de fazer uma distribuição seletiva, selecionando os melhores varejistas de cada setor e região para realizar uma parceria, já que haverá concorrência entre os bancos para atuar em cada parceiro de forma exclusiva. Ao mesmo tempo, o foco no atendimento nas classes mais populares pode estar relacionado à prestação de serviços bancários e comercialização de produtos mais simples, o que levaria a instituição a buscar uma distribuição intensiva. Como terceira proposição, analisar-se-á se os bancos buscam uma distribuição seletiva para canais de valor maior e intensiva em áreas mais populares.

2.2 Aspectos de marketing: satisfação e relacionamento no setor bancário

Pesquisa realizada avalia que quase metade das propagandas realizadas por bancos brasileiros é institucional (LAS CASAS, 2007). Entretanto, o posicionamento adotado tanto no Brasil como em outras partes do mundo mostra pouco diferencial, causando um posicionamento confuso na avaliação do cliente em função de apelos distintos (TROUT; RIVKIN, 1996; GERALDO, 1987). Quando não focada no posicionamento da marca, a comunicação dos bancos é baseada principalmente no apelo para abertura de conta corrente (BUENO; IKEDA, 2013), já que os demais produtos financeiros são comercializados como itens de conveniência, como proposto por Kolter e Keller (2006), com elevadas margens e baixos investimentos em propaganda, cuja venda deriva da comercialização de um produto central: a conta corrente. Dada a dificuldade em obter destaque por meio da comunicação, os bancos procuram diferenciar-se por meio de símbolos na comunicação com o mercado, utilizando especialmente elementos de semiótica (LAS CASAS, 2007). Ou passando para o cliente a imagem de uma instituição preocupada com responsabilidade social, como a campanha Leia para uma Criança, do Itaú; ou o concurso Talentos da Maturidade, do Santander.

Na tentativa de atender a todos os consumidores, o posicionamento não enfoca uma visão de valor para o cliente, e sim busca apresentar ao mercado um desempenho superior (HILL, 2009). Treacy e Wiersema (1997) entendem que a proposta de valor pode ser direcionada por três estratégias: excelência operacional, liderança tecnológica de um produto ou intimidade com o cliente.

O marketing de relacionamento busca criar um vínculo de troca lucrativa e de longo prazo entre consumidor e empresa (ROGERS, 2005). A atividade do banco consiste em criar esse relacionamento, normalmente iniciado pela abertura de conta corrente, e que deriva no estabelecimento de outros negócios, como produtos financeiros, seguros, empréstimos e investimentos, por meio da estratégia de tornar os demais produtos itens de conveniência. O relacionamento proposto é perdido na desintermediação bancária, e ainda não se sabe como se dá a atuação do banco nesses casos.

Os investimentos em CRM do setor financeiro estão entre os mais avançados, tanto no Brasil como no mundo. A condição que os bancos possuem, de analisar toda

a vida financeira do cliente por meio do histórico de movimentações financeiras, ao controle total da linha de frente, que pode ser motivada ou obrigada a contribuir para a obtenção de informações, aliadas ao elevado grau de informatização desse setor, possibilita obter informações que permitem a implantação de um CRM eficiente (TOLEDO, 1987). A atuação por meio de outros varejistas dificulta o controle do ponto de contato com o cliente, ao mesmo tempo em que as informações sobre a movimentação financeira ficam prejudicadas nos casos onde não existe a abertura de conta corrente. A desintermediação financeira, dessa forma, cria mais um obstáculo para a criação do marketing de relacionamento com clientes não vinculados à agência via conta corrente e gerente de atendimento.

Para a implantação do marketing de relacionamento, além do apoio de sistemas que permitem à empresa estabelecer esse vínculo, é necessária a orientação de mercado, visto que a empresa depende de integração entre as áreas de vendas, marketing, serviço e suporte (KINCAID, 2003). O desafio, portanto, está no comprometimento da linha de frente em seguir as informações do sistema e executar um modelo de relacionamento (KRASNIKOV; JAYACHANDRAN; KUMAR, 2009). A implantação do marketing de relacionamento é bem compreendida pela literatura de marketing bancário dentro da rede de agências. Entretanto, essas ações na desintermediação, com pós-venda e atendimento remoto, ainda são pouco exploradas, e os conhecimentos a respeito dessa prática escassos. A proposição (quarta), neste caso, é que existe perda no marketing de relacionamento quando o cliente se relaciona exclusivamente com o correspondente bancário, pela distância entre o cliente e os gerentes comerciais do banco.

As pessoas não desejam relacionamento com grandes empresas; são estas que criam relacionamento com as pessoas (BEETLES; HARRIS, 2010). Dessa forma, os funcionários devem ser treinados e motivados a criar relacionamento emocional e social, além de profissional com os clientes (BEETLES; HARRIS, 2010). Harline e Ferrel (1996) analisam que a autonomia para a equipe aumenta a flexibilidade e a adaptabilidade e, dessa forma, melhora o desempenho para a solução de problemas, desenvolvimento de rotinas, planejamento e monitoramento do desempenho dos times.

A linha de frente de uma empresa é a área mais adequada para atender às reclamações do cliente. Gruber (2011) avalia que a solução do problema é o fácil

acesso a uma pessoa competente para resolver essas questões, cortesia do atendimento, empatia, tratamento individualizado, esforço do funcionário, *feedback* ao consumidor, cumprimento das promessas e velocidade na resposta, aspectos decisivos para a satisfação do consumidor. Um bom nível de satisfação do cliente é alcançado quando um funcionário é autêntico, competente e bom ouvinte, além de ser sério, justo, focado, comprometido com a solução, bem-intencionado e claro nos esclarecimentos que dá (GRUBER, 2011).

Apesar do avanço na utilização dos meios remotos, segundo o Bacen, a satisfação do cliente deriva principalmente do relacionamento com a rede de agências e atendimento físico e presencial (ZACHARIAS; FIGUEIREDO; ALMEIDA, 2008). Dessa forma, o modelo SERVQUAL proposto por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) para medir a qualidade em serviços estará muito mais ligado à qualidade do serviço prestado pela agência bancária da qual o cliente mantém relacionamento do que a uma avaliação da instituição financeira como um todo.

A dependência da rede de agências e da linha de frente é característica comum no modelo SERVUCTION (BATESON, 1995), que propõe que, em serviços, existe uma parte da operação que é visível ao cliente e outra de retaguarda, invisível ao consumidor. Além da interface com a equipe operacional, que realizará o atendimento num estabelecimento bancário, o cliente será afetado pelo ambiente do local e outros clientes. No Brasil, a rede bancária é obrigada por lei a atender não correntistas, o que torna o gerenciamento do público em uma agência mais desafiador, especialmente com relação à fila do caixa. Os bancos procuram minimizar esse impacto com a criação de caixas exclusivos e redes de agências separadas, que inibem a frequência de não clientes, mas têm restrições legais para ampliar esse tipo de atendimento.

O atendimento feito por meio da rede de agências própria para o setor bancário é lucrativo. Entretanto, esse lucro é estabelecido pela alta receita gerada, que compensa os elevados custos da operação (PARADI, et al., 2011).

Mesmo assim, modelos que medem a eficiência de uma rede de agências são um questionamento recorrente do mercado bancário, e tal preocupação é analisada de perto por investidores do setor. A eficiência do ramo é medida pela razão entre receita e custos diretos. A melhoria no índice de eficiência melhora o valor das ações. A eficiência da rede de agências é medida a partir de modelos tipo *data envelopment*

analysis (DAE). O DAE para o setor bancário propõe a análise em três níveis: transações, lucratividade e intermediação (PARADI et al., 2011), conforme ilustrado no Quadro 2.3.

Quadro 2.3 – Indicadores de eficiência da operação comercial bancária

Eficiência	Inputs	Outputs
Transações	Pessoal do caixa e administrativo	Tarifas
	Compensação	
	Tarifas interbancárias	
	Processamento	
	Tangíveis (cartões, cheques)	
Lucratividade	Gerentes de conta	Comissões
	Ociosidade do passivo	Spread bancário
	Perdas de crédito	Seguros
	Previdência	
	Depósitos	
	Empréstimos	
Intermediação	Taxa de captação	Taxa de empréstimo
	Perdas	
	Ociosidade passivo	

Fonte: baseado em PARADI et al. (2011)

O modelo de DAE original proposto por Farrel (1957 apud CAMPANHO; DYSON, 2005) propõe eliminar as operações com menor eficiência, como forma de aumentar a rentabilidade da empresa. Entretanto, esse método pode ser criticado pela metodologia de custeio ABC, e avalia que uma operação que tem custos diretos cobertos pela receita deve ser mantida. No caso da operação bancária, existem inúmeros produtos oferecidos para diversos clientes por meio de uma variedade de canais de venda, o que dificulta a análise de eficiência. O modelo se torna ainda mais complexo, desde que não existe correlação entre os três indicadores de eficiência. Ou seja, determinada agência, ou operação, pode ser deficitária nas transações, mas ao mesmo tempo eficiente na intermediação, o que interessa ao banco (PARADI et al., 2011).

O primeiro indicador de eficiência diz respeito às transações (ou produção): quanto mais barato uma agência é capaz de realizar uma transação, mais eficiente será. Maior volume de contas correntes ou de transações no caixa gera mais eficiência, por isso agências de maior porte costumam conseguir gerar índice de eficiência de transações (PARADI et al., 2011). Isso ocorre porque receitas

provenientes de tarifas e prestação de serviços são relacionadas aos custos operacionais da agência para realizar determinado serviço, e, quanto maior a escala, maior tende a ser a sua eficiência neste critério (PARADI et al., 2011), havendo assim ganho de escala. Existe redução nos custos de serviços quando se utilizam canais alternativos, como caixas eletrônicos ou *internet banking* (PORTELA; THANASSOULIS, 2007). Entretanto, nada foi analisado com relação à atuação em correspondentes bancários.

Um segundo indicador tem a ver com a eficiência da intermediação, ou seja, está relacionado diretamente ao *spread* bancário, descontando-se custos comerciais ligados a essa operação e perdas de crédito (PARADI et al., 2011). Agências com maior carteira de crédito tendem a ter melhor eficiência na intermediação financeira (PARADI et al., 2011). No entanto, a eficiência se eleva quando é analisada por tipo de canal, sendo que *internet banking* e caixas eletrônicos têm melhores índices também de intermediação (PORTELA; THANASSOULIS, 2007). Deve-se salientar que toda concessão de crédito oferecida em canais remotos não depende de negociação ou aprovação de gerentes ou analistas de crédito, mas sim de sistemas de pré-aprovação automáticos com base em algoritmos. Esse resultado positivo pode estar mais relacionado à menor perda em crédito em função da atuação exclusiva por meio de sistemas, sem interferência humana, do que propriamente ligado à redução de custos operacionais. Outro fator que pode contribuir é a ausência de negociação de taxas, tanto para captação de recursos, como para empréstimos, o que faz com que o cliente decida apenas contratar ou não o produto. Entretanto, no Brasil, a contratação de crédito fora da rede de agências ainda é baixa (FEBRABAN, 2014).

O terceiro indicador de eficiência analisado é a lucratividade, medida por custos comerciais ligados a receitas provenientes da comercialização de produtos bancários, como seguros, previdência e empréstimos (PARADI et al., 2011). Neste caso, não é possível verificar uma relação nem com o porte da agência em termos de clientes ou volume de empréstimos, nem com a receita da agência (PARADI et al., 2011). Isso acontece em função dos ganhos, acumulados pela economia de escopo, ou seja: uma mesma força estar comercializando todo tipo de produto para todo tipo de cliente, pois existe sinergia comercial (KOTLER E KELLER, 2006). No caso de grandes bancos, uma economia de escopo é sempre almejada, pois quanto maior o banco, mais será necessário diversificar a carteira de produtos, especialmente de

crédito e seguros, em função de risco. Entretanto, a diversificação – que em marketing é a ampliação horizontal da linha de produtos – gera redução nos custos de captação de recursos com os clientes, criando economia de escopo. Assim, quanto mais produtos, mais baixo o custo de produção. Neste caso, a desintermediação bancária pode ser um caminho para também conseguir realizar uma sinergia de profundidade, ou seja, adaptar o mesmo produto para públicos distintos por meio de outros canais de venda (KERIN; KALYANARAM, 1996).

A sinergia, tanto no processo tecnológico de produção como no marketing, aparece como fator de sucesso para os produtos (COOPER; KLEINSCHMIDT, 1987). A sinergia tecnológica gera benefícios, pois, quanto maior esse fator, mais simples e barato para a empresa produzir determinado produto. A sinergia em marketing é relevante, pois os esforços de comunicação e comercialização, além de semelhanças no mercado, aproveitamento de pesquisas e associações com a marca, facilitam as ações no marketing mix com menores investimentos. Entre esses fatores está a questão da distribuição, pois produtos com elevada sinergia comercial tendem a ser distribuídos no mesmo canal de vendas. No caso de serviços financeiros, a sinergia ainda surge como um dos fatores mais importantes no sucesso de produtos (COOPER; KLEINSCHMIDT, 1987). Por se tratar de serviços, as questões de pessoal, intangibilidade e inseparabilidade surgem, ainda, como elemento que obriga as empresas a ter mais sinergia. Isso ocorre em função do conhecimento do sistema de entrega do serviço e pela influência no conhecimento técnico do pessoal, atendimento, expectativas dos clientes, capacidade de gerenciamento de mão de obra e dos recursos financeiros, que trarão maior qualidade e eficiência à empresa (COOPERS; BETRANI, 1991). Bancos e seguradoras que ampliaram a oferta de serviços financeiros tiveram índices de sucesso bem mais elevados que instituições similares, como financeiras e corretoras, e bem superiores a empresas de segmentos distintos, como analisados por Cooper e Betrani (1991).

Os bancos atuam de forma agressiva no portfólio de produtos com relação à sinergia de marketing e comercial. Sua força de vendas é generalista, e cada agência tem à disposição qualquer tipo de produto para qualquer tipo de cliente. As ferramentas de CRM também conseguem indicar para a equipe quais os clientes mais propensos a comprar determinado produto. Entretanto, o processo é caro e exige que um cliente, para ser lucrativo, tenha uma gama de produtos. O objetivo da

desintermediação bancária, neste caso, pode ser de buscar novos clientes para os mesmos produtos, por meio de outros canais de distribuição. Em caso de clientes com baixo potencial interessados em manter um relacionamento de poucos produtos com o banco, para preservar a eficiência é necessário reduzir o custo de atendimento e produção. A quinta proposição vai analisar se, além dos benefícios de mercado, existe também um interesse do banco em reduzir custos de atendimento, dado que a eficiência da rede de agências é baixa em função do alto custo fixo operacional e a viabilidade depende de um volume elevado de negócios.

Os bancos trabalham com cada vez mais canais de comercialização para produtos e serviços financeiros. Atuar com múltiplos canais traz algum tipo de canibalização na comercialização (ANDERSON; DAY; RANGAN, 1997). Alguns canais são mais rentáveis que outros e podem trabalhar com maior margem, pois atuam com clientes dispostos a pagar um preço mais elevado. Entretanto, esse segmento de consumidores que utilizam determinado meio de maior valor não é tão exato, e pode ocorrer migração de um meio de maior margem para um de menor (ANDERSON; DAY; RANGAN, 1997).

No caso dos bancos, a canibalização entre canais pode ser interessante para as empresas do setor, pois a rede de agências é exatamente o canal de comercialização mais caro. Em vários produtos, como crédito e tarifas, este canal pode ser até mesmo mais sensível, em função de haver negociação entre cliente e instituição. Em outros, como internet ou correspondente bancário, o diálogo não existe, e o cliente tem menor oportunidade para barganhar preços, taxas de juros e tarifas com a instituição, pois estará limitado a um sistema que precifica automaticamente. A lógica dos bancos pode ser diferente de outros mercados, no qual a internet permite comparação de preços mais imediata entre os produtos, aumentando o poder por parte do consumidor. No mercado bancário, a precificação é individual, calculada de acordo com uma cesta de produtos individualizada e com nível de risco estipulado pela instituição (AVLONITIS; INDOUNAS, 2005). Essa mecânica inviabiliza a realização de uma pesquisa de preços antes de o consumidor de abrir uma conta ou fazer um cadastro em uma instituição. A lentidão do processo de cadastramento impede que ele realize uma comparação de preços entre vários bancos do mercado.

Frequentemente, a medida em que canais de atendimento remotos avançam e correspondentes bancários abrem, existe também redução da relevância da rede de agências no processo de marketing bancário (BLACK et al., 2002). Todavia, o número de agências bancárias continua aumentando na maioria dos países do mundo (BLACK et al., 2002).

Um dos objetivos do correspondente bancário pode ser melhorar a oferta de produtos que não estão no foco dos gerentes de conta, ou atingir um público que atualmente não é atendido pelo sistema de agências bancárias (MAS, 2009). A oferta de atendimento por um correspondente bancário, por representar diminuição de custos, também reduz o preço ao cliente (MCKAY; PICKENS, 2010; MAS, 2009). Essa oferta tem como público-alvo a população de mais baixa renda, interessada na redução de custos de produtos financeiros (MAS, 2009). Entretanto, se não for bem conduzida para de fato atingir esse público, pode atrair clientes não tão sensíveis ao preço dos serviços que se utilizam de outros canais da empresa.

A percepção de valor do cliente está diretamente ligada ao canal onde o produto está sendo ofertado (DODDS; MONROE, 1985). Ofertas para utilização de *mobile marketing* como produto bancário podem atrair um público mais jovem e de alta renda, ligado à conveniência e tecnologia, mas que não necessariamente tem interesse em pagar um preço mais baixo e restringir, paralelamente, o acesso do público de baixa renda, que não possui essa tecnologia, um dos focos do processo de desintermediação bancária (IVATURY; MAS, 2008). A escolha de um canal de desintermediação como os Correios, um negócio tradicional, evita que um público mais interessado em inovações se aproxime, mas passa credibilidade e se mantém mais confortável para o público de renda menor, pela ausência de formalismo (MAS, 2009).

O fenômeno relatado no parágrafo anterior ocorre na maioria dos países em desenvolvimento, em que o processo de desintermediação financeira ocorreu por meio do *mobile banking*, o que atraiu um público ligado a classes sociais mais altas e não ampliou significativamente o número de clientes bancarizados. O uso da tecnologia de internet móvel restringe o acesso da população de classes sociais mais baixas, que tem limitações para acessar essa tecnologia. Dessa forma, a camada da sociedade que normalmente teria contas bancárias por meio dos canais tradicionais

do banco, com tarifas mais elevadas, acaba sendo beneficiada por redução no preço, apesar de não necessitar. No Brasil, a condução por meio de pontos de atendimento físicos permitiu crescimento do mercado para classes sociais mais baixas (MAS, 2009), sendo um dos modelos de desintermediação financeira mais bem-sucedidos no mundo do ponto de vista social, já que trouxe os benefícios dos serviços bancários e produtos financeiros a uma grande parcela da população que anteriormente não teria acesso e isso (IVATURY; MAS, 2008). Do ponto de vista social e de mercado, a utilização de correspondentes bancários no Brasil foi um sucesso. Entretanto, do ponto de vista de negócios, resta analisar se a iniciativa trará lucros aos bancos, ou seja, se o correspondente bancário é um canal de distribuição lucrativo. Deve-se observar ainda que as principais operações de correspondente bancário no Brasil, focados na inclusão bancária, são conduzidas por bancos públicos. Os bancos privados podem estar mais focados em parcerias na venda de produtos em canais de varejo, como supermercados, imobiliárias e lojas de veículos, e não no atendimento de transações bancárias.

2.3 Definição de desintermediação financeira e correspondente bancário

A desintermediação financeira é um processo no qual as transações de empréstimos e poupança, tradicionalmente feitos pelos bancos por meio da rede de atendimento própria, passam a ser realizadas por outros varejistas, como lojas de departamentos, supermercados, lojas de material de construção, Correios, entre outros (BACEN, 2011). Apesar do nome desintermediação financeira sugerir uma redução dos canais, trata-se de um fenômeno oposto, de extensão dos canais de venda dos bancos.

O correspondente bancário é um fenômeno antigo, regulado pelo Banco Central em 1973. Inicialmente tinham um foco na inclusão social, por meio do microcrédito (KUMAR, et al, 2006). O micro-crédito é um compulsório que o Banco Central exige dos bancos. Seu propósito é fornecer crédito para que a população de baixa renda inicie as suas operações na pessoa jurídica, mesmo que informal. A partir de 1995 foi criada uma nova resolução que permitiu a operação de correspondentes bancários também em atividades com fins lucrativos e destinados a pessoa física (KUMAR, 2006).

Originalmente, os próprios varejistas assumiam a posição do banco, captavam recursos no mercado de capitais e realizavam diretamente empréstimos. Houve nesse momento desregulação do sistema, com empresas trabalhando na captação e empréstimos de recursos sem supervisão, por exemplo, do Bacen. Esse cenário surgiu a partir de 1988, em todo o mundo, em função principalmente dos Acordos da Basileia I e II, que limitaram a capacidade dos bancos de emprestar dinheiro (AKIAMA, 2008), abrindo espaço para empresas não financeiras oferecer crédito. Entretanto, a crise de 2008 nos Estados Unidos exibiu a fragilidade do sistema de desintermediação financeira, determinando que as transações de captação e empréstimos de recursos precisavam ser reguladas. Novamente os bancos surgiram no cenário, passando a atuar como parceiros dos varejistas nessas operações.

No Brasil, o fenômeno se repetiu após a estabilização da economia e as reduções nas taxas de juros ocorridas durante os anos 2000. A Casas Bahia surgiu como uma das pioneiras na desintermediação financeira, captando recursos em bancos de investimentos e fornecedores e emprestando diretamente aos clientes para financiar compras de móveis e linha branca. Os empréstimos eram garantidos pelas

mercadorias (PRAHALAD, 2006). Praticamente todos os varejistas de linha branca utilizaram a Casas Bahia como *benchmark*, e a rede Y. Yamada, de Belém, criou inclusive uma empresa de *factoring* para captar recursos (PRAHALAD, 2006).

Exemplos de desintermediação surgiram em outros setores. No Nordeste, a rede de supermercados Bom Preço criou uma bandeira própria de cartão de crédito, o Hipercard, que se tornou a maior bandeira nacional de cartão de crédito e líder no mercado do Nordeste do país – e hoje se espalhou por todo os país. O Bom Preço assumiu todas as operações, de emissor, receptor e bandeira. Normalmente, esse mercado é composto por três agentes: um banco, que é o emissor do cartão, como o Ourocard ou o Itaucard; uma bandeira, como Visa e Mastercard; e um receptor, como a Cielo e a Redecard (BRADESCO..., 2009). A C&A também seguiu esse caminho, com o cartão IBI, e associações de comerciantes criaram as próprias bandeiras, desvinculadas de instituições financeiras, como a Sorocred, de Sorocaba.

As montadoras de veículos igualmente iniciaram o processo de desintermediação, mas, dado o elevado volume de empréstimos realizados a um mesmo cliente, optaram por um modelo diferente, criando banco próprio. Nasceram assim o Banco Fiat, Banco Ford, Banco Honda, entre outros. Que captavam dinheiro de outras instituições financeiras por meio do mercado de Certificado de Depósito Interbancário (CDI), uma transação de empréstimos entre bancos, e com esses recursos realizavam financiamentos de veículos para os clientes. Revendas de veículos passaram também a oferecer garantia estendida aos clientes, operação típica de seguro contra defeitos, tradicionalmente feito por uma seguradora.

Esse processo de desintermediação financeira, a exemplo do que ocorreu nos Estados Unidos, da mesma forma sofreu com a falta de pagamento. Em 2004, a inadimplência dos financiamentos da Casas Bahia era quase o dobro da média do mercado (Estado de São Paulo, 2004). Com a parceria, a Casas Bahia terceirizou a gestão de crédito para o Banco Bradesco e teve maior capacidade de financiar os clientes. Dessa forma, a empresa passa a ser um correspondente bancário, ou seja, negocia produtos financeiros com clientes, mas a operação e a captação de recursos ficam por conta do Bradesco, bem como as definições de preço e condições comerciais. Dois fatores se mostraram fundamentais para que a Casas Bahia passasse a ser correspondente bancário. A primeira é a falta de vigor do mercado de capitais brasileiro, incapaz de oferecer recursos para ampliar a carteira de crédito. A

segunda, a elevada inadimplência ocasionada pela falta de análise mais criteriosa (BRADESCO..., 2004).

O fenômeno se repetiu com praticamente todos os principais *players* de desintermediação financeira. O Walmart, quando assumiu o Bom Preço, transferiu a administração do Hipercard para o Unibanco e passou a atuar como correspondente bancário. Os bancos das montadoras diminuíram de tamanho e foram firmados contratos de financiamento de clientes com bancos tradicionais, como Banco Itaú e Banco Bradesco. Pão de Açúcar, Carrefour, Magazine Luíza e outros varejistas criaram bandeiras de cartão em *joint-venture* com bancos e se colocaram na posição de correspondentes bancários.

Atualmente, todos esses varejistas não comercializam apenas produtos de crédito, mas também todo tipo de produto financeiro, como contas correntes, seguros, investimentos e, em alguns casos, permitem realizar saques, pagamentos e depósitos. Os Correios são atualmente o maior correspondente bancário do Brasil, por meio do Banco Postal, marca dos próprios Correios destinada a ser correspondente bancário. Iniciado pelo Bradesco, o contrato do Banco Postal foi alterado para o Banco do Brasil em 2012. No modelo, os Correios realizam todo o processo de comercialização dos produtos financeiros e atendimento ao cliente. A operação é administrada pelo Banco do Brasil, que faz a análise de crédito, a abertura de conta corrente, o envio de documentos para o cliente, a confecção de contratos e o processamento de depósitos, saques e pagamentos capturados pelas agências dos Correios.

A Resolução 3.954 de 2011 do Conselho Monetário Nacional (CMN) normatiza a atividade do correspondente bancário. O Bacen (2011), de acordo com a resolução 3.954/20122, define correspondente bancário como:

Os correspondentes são empresas contratadas por instituições financeiras e demais instituições autorizadas pelo Banco Central para a prestação de serviços de atendimento aos clientes e usuários dessas instituições. Entre os correspondentes mais conhecidos encontram-se as lotéricas e o banco postal. As próprias instituições financeiras e demais autorizadas a funcionar pelo Banco Central podem ser contratadas como correspondente.

Ainda segundo o Bacen (2011), o correspondente não pode cobrar pelos serviços. O pagamento é feito pela instituição financeira contratante. Também toda a responsabilidade é da instituição, e nunca do correspondente bancário.

Segundo o Bacen (2014), existem mais de 326.000 correspondentes bancários no Brasil. Destes, cerca de 200.000 se destinam a fornecimento de cartão de crédito e 150.000 fazem recebimentos e pagamentos de contas. Entretanto, a oferta de crédito é o serviço que mais se destaca, conforme pode ser verificado na Tabela 2.1, enquanto tarefas mais técnicas e que envolvem necessidade de intervenção física e presencial, não só sistêmica, como abertura de contas, recebimentos de cheques e boletos vencidos, ainda estão em menor número, em especial o recebimento de cheques, que envolve transporte de valores.

Tabela 2.1 – Pontos de atendimento de correspondentes por tipo de serviço prestado

Unidade da Federação	Abertura CC	Movimentação de Conta	Pagamento de contas	Recebimento cheques	Oferta crédito	Recebimento boletos vencidos	Cartão Crédito
TOTAL	73.573	97.846	150.660	30.902	277.644	11.991	200.673

Fonte: BACEN (2014)

Conforme ilustra a Tabela 2.2, abaixo, o Itaú se destaca como o banco que mantém mais correspondentes bancários no Brasil, com 74.000 em todas as empresas do conglomerado. O foco está na oferta de crédito e de cartões. O segundo maior banco é o Bradesco, com quase 60.000 pontos, que conta numericamente com o maior número de correspondentes bancários com função de abertura de conta corrente e pagamentos de contas.

Tabela 2.2 – Quantidade de correspondentes bancários por instituição financeira

NOME	Qtde de Instalações	Abertura CC	Movimentação de Conta	Pagamento de contas	Recebimento cheques	Oferta crédito	Recebimento boletos vencidos	Cartão Crédito
ITAÚ UNIBANCO BM S.A.*	74.356	0	218	5.292	473	15.183	0	13.370
BCO BRADESCO S.A.*	59.502	37.180	38.092	44.963	2	31.171	0	30.725
BCO DO BRASIL S.A.	40.148	8.072	29.664	38.873	1	8.070	0	6.923
CAIXA ECONOMICA FEDERAL	30.428	23.253	23.253	28.096	28.556	28.318	0	28.320
BANCO PAN (Panamericano)	22.670	0	0	0	0	12.853	0	10.047
AYMORE CFI S.A. (Grupo Santander)	21.585	0	0	0	1	16.175	0	2
BV FINANCEIRA S.A. CFI	20.030	0	0	0	0	20.029	0	20.030
HSBC FINANCE S.A. BM	15.429	0	0	0	0	14.939	0	1.479
BFB LEASING S.A. AM	11.807	0	0	0	0	11.807	0	11.807
BCO TRIANGULO S.A.	11.417	0	3	10.913	3	2	0	8.407

Nota: considera todas as empresas do grupo.

Fonte: BACEN (2014), adaptado pelo autor

O Banco do Brasil é o terceiro maior operador de correspondentes bancários, com uma rede de 40.000 pontos. Tem a parceria com os Correios no Banco Postal – o maior correspondente bancário do Brasil. O foco do BB é principalmente a movimentação de contas bancárias e pagamento de contas. Sua presença na oferta de crédito e de cartões é baixa. A Caixa Econômica Federal conta com 30.000 correspondentes, sendo que as parcerias mais relevantes são as casas lotéricas, procurando realizar todas as transações previstas da abertura e movimentação de contas a pagamento de títulos, recebimento de cheques e oferta de crédito e cartões. A Caixa, pioneira nesse mercado, já foi dona da maior operação de correspondentes

bancários no Brasil. Além da rede de lotéricas, tem presença marcante de correspondentes na oferta de crédito imobiliário em imobiliárias.

Os bancos estrangeiros Santander e HSBC têm presença menor com correspondentes bancários, com 21.000 e 15.000 pontos respectivamente. O Santander possui, na prática, apenas correspondentes bancários destinados a recebimento de contas; enquanto o HSBC, em função principalmente da financeira Aymoré, se destaca na oferta de crédito. Chama a atenção na operação de correspondentes bancários o Votorantim, um banco médio, cujo principal foco é a oferta de financiamento de veículos por meio de correspondentes bancários instalados em revendas de automóveis.

Pode-se verificar, dessa forma, que o processo de desintermediação financeira teve o conceito inicial alterado. A proposta original propunha que os varejistas operassem diretamente no fluxo de dinheiro da economia, gerando captação e empréstimos. Entretanto, o modelo mostrou-se limitado e evoluiu para uma desintermediação financeira por meio de correspondentes bancários, no qual uma *joint-venture* ou um contrato de distribuição são estabelecidos, e a atividade comercial e de atendimento aos clientes fica de responsabilidade do correspondente bancário, normalmente um varejista, enquanto a operacionalização dos produtos financeiros cabe às instituições financeiras, que, além das rotinas operacionais, de sistema e analítica, determina onde serão distribuídos os produtos e serviços.

2.4 Distribuição no Varejo Bancário

O atendimento presencial das instituições financeiras se tem ampliado para além da rede de agências dos bancos. Atualmente, é possível contratar crédito em instituições financeiras em diversos locais, como lojas de veículos, imobiliárias e supermercados, além de haver correspondentes bancários instalados em pequenos mercados e outras lojas em geral, e também nas parcerias entre canais varejistas, como a rede de loterias e as agências dos Correios (LAS CASAS, 2007). Isso faz com que os serviços bancários não sejam apenas comercializados por meio de um canal de varejo direto, mas também por meio de canal indireto. A venda por meio do canal indireto é chamada, no setor, de desintermediação financeira, ou, em inglês, *branchless banking*, feita por meio de correspondentes bancários, ou seja, empresas não financeiras que comercializam produtos dessa espécie.

O marketing bancário, ao analisar a distribuição de operação de varejo, trata principalmente da questão do ponto de vista do modelo gravitacional proposto por Huff (1964), da localização de uma agência bancária (TOLEDO, 1987; REIDENBACH; PITSS, 1986; LAS CASAS, 2007). A Figura 2.8 apresenta o modelo proposto, onde se prevê a criação de uma área de influência para o ponto-de-venda. O tamanho da área no modelo original depende diretamente do produto comercializado, especialmente no que se refere à frequência da compra e valor. Quanto menor a frequência da compra e maior o valor, maior será a área de influência do varejista (HUFF, 1964).

As áreas de influência do varejista foram gradativamente sendo complementadas pelos vetores de fluxo, capazes de alterar o funcionamento da área de influência conforme proposto por Teller e Elms (2010) na figura 2.9. Afetam a área de influência os produtos oferecidos pelos vizinhos (BEARDEN, 1977), o que parece ser aderente no caso dos bancos, que buscam localizar-se em centros comerciais. Além dos vizinhos e seus serviços, afetam a área a acessibilidade por meio de transporte público (WAERDEN; BORGERS; TIMMERMANS, 1998) a configuração viária da cidade visando ao tráfego de carros e pedestres, de entretenimento e a atmosfera do local, que pesam na decisão de localização dos bancos (TELLER; ELMS, 2010). Essas variáveis fazem parte da literatura de varejo sobre localização de

varejistas (TELLER; ELMS, 2010), mas ainda precisam ser validadas do ponto de vista do mercado bancário.

Figura 2.8 – Modelo gravitacional de Huff

Fonte: baseado em HUFF (1964)

Figura 2.9 – Vetores de fluxo do Varejo
Acesso de carro (dirigir e estacionar)

Fonte: TELLER; ELMS (2010)

No caso de agências bancárias, a frequência de compra depende do tipo de consumidor. Há clientes resistentes a canais de autoatendimento oferecidos por instituições financeiras (YOUSAFZAI; YANI-DE-SORIANO, 2012; KAUFMANN; MARCHETTI, 2008). As pessoas resistentes ao autoatendimento pertencem a classes

sociais mais populares e com menor escolaridade (KAUFMANN; MARCHETTI, 2008; YOUSAFZAI; YANI-DE-SORIANO, 2012). Esse público frequenta a agência mais constantemente (KAUFMANN; MARCHETTI, 2008) e por isso necessita de uma agência bancária mais próxima. Já o público que se vale desses canais e *internet banking* caracteriza-se por frequentar as agências apenas eventualmente, para grandes demandas, o que sugere que as unidades localizadas em áreas mais nobres têm maior área de influência, segundo o modelo gravitacional de Huff (1964). Entretanto, na prática, existe maior concentração de agências nessas áreas, em detrimento de regiões mais populares. A sexta proposição analisa a falha na distribuição em localidades menos abastadas, que pode ser compensada de forma mais lucrativa por canais indiretos, como correspondentes bancários, nos quais o atendimento presencial permanece existindo, mas sem o elevado custo de uma agência.

Gregório (2005), analisando balanços de bancos, analisa que as principais receitas são provenientes de operações de empréstimos, tarifas e tesouraria, sendo possível verificar que a rede de agências não contribui de forma relevante aos ganhos com tesouraria, mas tem papel importante nas duas outras fontes de receita. As receitas com empréstimos se elevaram no período compreendido entre 1999 e 2005 (MAFILLI; SOUZA, 2005), e analisando os relatórios contábeis dessas instituições, verifica-se que a tendência permanece. Entretanto, ao descontar a provisão de devedores duvidosos da receita de empréstimos, os valores provenientes de serviços bancários são mais relevantes e estão em expansão mais acelerada nos bancos (MAFILLI; SOUZA, 2005). Agências localizadas em áreas mais nobres se caracterizam por ter maior potencial para venda de produtos como seguros, previdência e investimentos. Aquelas localizadas em áreas mais populares podem ser menos lucrativas, em função do menor volume de negócios com produtos e crédito e, ao mesmo tempo, mais custosas, em função do maior fluxo de atendimento, o que explicaria a menor densidade de agências bancárias em áreas populares, justamente onde seriam mais necessárias. Entretanto, a distância reduz ainda mais as transações desse público, fazendo com que o banco perca mais. O atendimento por meio de correspondentes bancários pode aumentar as transações do público que reside em áreas mais populares e paralelamente reduzir os custos de atendimento.

A definição da localização de uma agência é uma decisão de distribuição de serviços bancários, e tais decisões têm elevado o custo de reversão, sendo focadas em longo prazo (AAKER, 2001). Dessa forma, o modelo gravitacional do varejo prevê a análise da área de influência por meio do tempo de deslocamento, da presença da concorrência e do produto oferecido (HUFF, 1964), gerando assim o cálculo do fluxo ao ponto-de-venda. Logo, são criadas áreas de influência primárias, secundárias e terciárias para cada agência. Os públicos dessas áreas definirão o perfil da agência e o potencial de mercado (BELL; SALMON, 2004; PARENTE, 2000). Com a evolução das pesquisas por *geomarketing*, por meio principalmente dos sistemas de GPS utilizados em *smartphones*, passou a ser possível inclusive determinar o perfil do público que transita atualmente em determinada rua e que frequenta dado ponto-de-venda (MENNE, 2008). A posse dessas informações permitirá aos bancos determinar o potencial de vendas de uma agência específica e sua viabilidade (REIDENBACJ; PITSS, 1986). A literatura atualmente enfoca a utilização de técnicas de *geomarketing* e de área de influência para uma operação de varejo por meio de loja própria. Entretanto, tais informações podem ser utilizadas também na desintermediação financeira.

Pouco diferencial será obtido da escolha adequada da instalação de uma agência bancária, pois os demais concorrentes também terão acesso a essa informação e serão capazes de instalar agências próximas (TOLEDO, 1987). Entre os aspectos que criam vantagem para o investimento pioneiro em determinada região, avaliado por Shankar et al. (2012), apenas um se destaca para o mercado bancário: o elevado custo, especialmente de energia e tempo, para que o cliente decida trocar de banco (TOLEDO, 1987). Já ser aquele que segue o pioneiro reduz significativamente o risco de equívoco quanto à escolha da localização, decisão esta de alto custo e difícil reversão (AAKER, 2001), dado que terá a oportunidade de analisar a performance do pioneiro. No processo de desintermediação, a escolha de um ponto-de-venda pode significar uma distinção, já que a instituição financeira pode negociar a exclusividade do varejista e, assim, ser o único beneficiário do fluxo do estabelecimento comercial, adquirindo vantagem mais consistente que com a abertura de uma agência, já que esta pode ser facilmente seguida pelos demais bancos. Portanto, uma sétima proposição infere que a atuação de correspondentes bancários exclusivos pode representar diferencial para os bancos no canal de distribuição, o que

não ocorre de forma tão intensa nos canais tradicionais (agência, internet e caixa eletrônico). A localização do varejista pode ser relevante, mas o principal foco dos bancos está nos clientes deste varejista e na possibilidade de fazer negócios com pessoas que não são clientes, ou de forma exclusiva e com maior amplitude de horário dentro do espaço do varejista.

A localização, entretanto, não é a única preocupação para a distribuição de operações de varejo. Esse serviço é caracterizado pelo local onde a troca de mercadoria é realizada (PARENTE, 2000); dessa forma, não basta fazer o cliente chegar até o ponto-de-venda, é necessário que dentro do ponto ele encontre o produto que será vendido. A Figura 2.10 apresenta os fatores que interferem no processo de compra em determinado varejista. No caso de autosserviço, como acontece com operações de *internet banking* e caixas eletrônicos, é também necessária atenção na sinalização do cliente por meio do manuseio do sistema. Erros cometidos pelos clientes por meio desses canais levarão a responsabilizar o fornecedor do serviço (IKEDA; CAMPOMAR; SHIRAISHI, 2009).

Figura 2.10 – Variáveis de distribuição de varejo que interferem no processo de compra

Fonte: baseado em PARENTE (2000)

A falta de conhecimento no manejo da internet e caixas eletrônicos pode explicar por que existem clientes resistentes à utilização da rede mundial e canais de

autoatendimento, especialmente os menos familiarizados com o sistema e equipamentos eletrônicos. Esse público, composto majoritariamente por pessoas em classes sociais mais pobres, mais prejudicados por não se habituar a lidar com equipamentos de informática (COSCARELLI; RIBEIRO, 2005), pode preferir atendimento presencial, que pode ser feito não só por uma agência bancária, mas também por um correspondente. Alguns serviços exigem maior explicação ao cliente, que não necessariamente precisa ser feita por um funcionário do banco e podem estar mais acessível e até ter melhor qualidade técnica em outro canal de distribuição.

Algumas operações de crédito, especialmente as que exigem constituição de garantias de imóveis e veículos, por exemplo, precisam, mandatoriamente, de um atendimento presencial humano, sendo ainda impossível de ser realizadas por meio remoto. Entretanto, esse atendimento pode ser facilitado com uma explicação mais precisa em função da maior especialização do atendente e de forma mais cômoda, por meio de um canal de venda especializado no objeto que será posto em garantia, como uma agência de veículos, uma loja de eletroeletrônicos, uma imobiliária, ou até mesmo o departamento de recursos humanos de uma empresa. A oitava proposição é relacionada a créditos com garantias, chamados de créditos diretos ao consumidor. Os correspondentes bancários, por ser especialistas na comercialização dos produtos que serão alienados como garantia do empréstimo, têm mais habilidade de negociar e operacionalizar esse tipo de crédito do que as próprias redes de agências.

O senso comum aponta redução das agências bancárias com o aumento da utilização da internet, corroborada por declarações como do presidente da Febraban em 2013, Murilo Portugal (ASSIS, 2013): “O aumento da utilização de meios eletrônicos nas transações bancárias está levando à redução do ritmo de expansão dos canais tradicionais, agências, Postos de Atendimento Bancário, e Postos de Atendimento Eletrônico”. São frequentes as análises, especialmente em jornais sindicais, alertando sobre a substituição de agências e, conseqüentemente, de trabalhadores, com o avanço do *internet banking*. Entretanto, o *internet banking* oferece alternativa para facilitar o dia a dia de um *cluster* de clientes não interessado em utilizar-se de uma rede física de agências para serviços que não julga haver valor (KAUFMANN; MARCHETTI, 2008). Venkatesan, Kumar e Ravishanker (2007) ainda analisam que a lealdade do consumidor a um varejista aumenta à medida que este disponibiliza um canal de comunicação pela internet, e o *internet banking* ainda pode

proporcionar aumento nas vendas da própria agência bancária (KUMAR; VENKATESEN, 2005). Quanto maior o relacionamento de produtos e serviços que o cliente tem com uma empresa, independente do canal, maior a rentabilidade para a empresa e o potencial de compra de novos produtos (STAH et al., 2003). Um canal indireto de distribuição pode auxiliar o banco a aumentar esse relacionamento e, dessa forma, impulsionar também o meio de distribuição das agências, o que iria de encontro com a estratégia dos bancos de aumentar a distribuição por meio desses canais, ao mesmo tempo em que amplia a rede de agências e pontos de atendimento próprios, conforme apresentado pela pesquisa da Febraban (2012). A nona proposição analisará que o correspondente bancário não vem para substituir as atuais agências, e que pode inclusive ampliar e auxiliar os negócios feitos pela rede de agências.

Produtos e serviços de baixo valor, compras repetidas e baixa necessidade de experimentação tendem a migrar de fato para canais remotos (ACHROL; KOTLER, 1999). O varejo bancário não se utiliza apenas da internet para oferecer uma interface de serviços mais simples aos clientes, mas também de uma rede de caixas de autoatendimento, telefone e acesso por celular (ZACHARIAS; FIGUEIREDO; ALMEIDA, 2008), além dos correspondentes bancários (LAS CASAS, 2007). Entretanto, o cliente tem baixo conhecimento a respeito da maioria dos produtos bancários, como empréstimos, seguros e novos investimentos (TOLEDO, 1987), produtos estes que têm maior rentabilidade para o banco (MAFILLI; SOUZA, 2005). A oferta pela internet ou pelo caixa eletrônico não será eficiente para esses produtos, o que exige atendimento presencial (KUMAR; VENKATESEN, 2005). Diversos clientes têm restrições para se locomover até uma agência bancária, seja por falta de tempo, comodidade ou mesmo por questões pessoais. Além disso, o gerente do banco normalmente é um generalista, sem conhecimento aprofundado sobre todos os serviços da instituição, especialmente os mais segmentados, que podem ser classificados como bens de especialidade, também de elevada margem (KOLTER; KELLER, 2006). O atendimento presencial oferecido por correspondentes bancários pode aproximar os clientes de um relacionamento com uma instituição financeira em produtos mais rentáveis e sofisticados e, dessa forma, aumentar o *ticket* médio ante a instituição e lucratividade. Além disso, pode ter maior qualidade técnica no atendimento a partir do momento em que atua apenas com um produto ou uma

categoria de produtos bancários, e não com todo o portfólio oferecido por uma agência.

Como décima proposição, ilustrada na Figura 2.11, pagamentos, saques e transferências e demais movimentações da conta corrente são tarefas simples, de compra repetitiva e de fácil compreensão da maioria dos clientes. Isso facilita a utilização de canais remotos, que hoje respondem por quase 90% desse tipo de movimentação.

Alguns seguros mais simples e de menor valor também comumente são comercializados por canais eletrônicos, mas quando envolvem, por exemplo, um veículo, ou garantias estendidas, são mais facilmente comercializados pelos correspondentes bancários em função da venda por impulso. Já seguros mais sofisticados, como seguros de vida ou previdência, são comercializados por corretores treinados pela instituição ou diretamente pela instituição financeira, podendo ser contratado tanto na rede própria, como num corretor altamente especializado.

Crédito sem garantia real, como crediários, parcelamentos e cheque especial, são normalmente comercializados pela rede própria do banco, mas, segundo os dados do BACEN (2014), é exatamente esse setor em que ocorre o maior crescimento dos correspondentes bancários. A compra, por impulso, de crediário no varejista, aliada a maior comodidade e facilidade de contratação no ato da compra, com horário flexível, pode representar importante futuro do correspondente bancário. Já o CDC, de prazo maior e diversas vezes garantido pelo bem adquirido, como o crédito imobiliário e de veículos, já tem predominância na contratação de correspondentes bancários (BACEN, 2014). Novamente, a oportunidade de adquirir um produto melhor em função da oferta de crédito, gerando compra de financiamento por impulso aliado à comodidade do horário de atendimento e elevado grau de especialização do vendedor da loja – normalmente melhor conhecedor do trâmite de contratação que o gerente de conta do banco –, pode tornar o canal de correspondente bancário para a instituição financeira indispensável. Esse tipo de crédito ainda traz elevados lucros para o banco, em função do longo prazo em que o cliente irá pagar a dívida, além de maior segurança, dada a garantia real. Na contratação do cartão de crédito, a aliança com varejistas se mostra vantajosa. Atualmente, a maior parte dos cartões de crédito

emitidos pelo sistema financeiro é de operações de *co-branding* entre varejistas e bancos, como o caso do Hipercard e dos cartões de lojas de vestuário femininas.

A rede bancária tradicional, representada pelas agências, ainda assume o papel de abertura de conta corrente, de esclarecimento e negociação de tarifas, talões e compensação de cheques, e cálculo de juros de boletos vencidos. Os bancos têm tentado migrar os clientes para a internet para lidar com tarifas e boletos e reduzir o uso de talão de cheques, mas até agora essas ações tiveram pouco impacto, ainda permanecendo na agência. As agências, e em especial os gerentes de conta, possuem papel importante na operacionalização do marketing de relacionamento, conseguindo, pelo apoio do sistema e proximidade e ligação com o cliente, ser proativos nas ofertas. A maior parte das contratações de crédito (exceção ao crédito imobiliário e de veículos) e seguros ainda é feita pela rede de agências por meio de ofertas ativas ao cliente.

Figura 2.11 – Canais e serviços bancários

Canais Remotos	Correspondentes bancários	Rede própria
Movimentação de Conta Corrente	CDC, Conta Corrente, Seguros, Cartão de Crédito, Previdência, Tarifas	Boletos vencidos Cheques

Fonte: Elaborada pelo autor

A partir da década de 1980, os bancos passaram a adotar a estratégia de distribuição multicanal, investindo no atendimento direto para clientes tanto pela rede de agências própria como por caixas eletrônicos e atendimento telefônico. Com o avanço tecnológico e de telecomunicações na década seguinte, esses serviços foram avançando, e mais transações passaram a ser realizadas fora do ambiente da agência, além da criação do *internet banking* (BLACK et al., 2002).

O desenvolvimento das transações por internet, cartões, telefone e caixas eletrônicos avançaram bem mais rápido do que a utilização de correspondentes bancários. No Brasil, os correspondentes existem desde a década de 1970, mas o processo de desintermediação financeira se intensificou a partir de normativas do Bacen, que permitiram aumento no escopo de serviços que podem ser realizados pelo correspondente (PICKENS; PORTEOUS; ROTMAN, 2009).

Existem dois formatos de desintermediação bancária surgindo no mercado. O primeiro é através do *mobile banking*. Trata-se de uma solução de minimizar, ou até mesmo eliminar, a necessidade de utilização de dinheiro em espécie, criando uma *mobile wallet*, ou “carteira eletrônica”. Nesta solução, são firmadas parcerias entre varejistas e bancos, e os clientes passam a ter acesso a serviços como pagamento, saque, depósito e transferência por meio do celular. O varejista realiza as transações desejadas pelo cliente, que faz o acerto de contas com o varejista por meio do aparelho celular (IVATURY; MAS, 20087). Esse contexto facilita a operação do correspondente bancário, pois ele não precisa possuir conexão com o sistema do banco para realizar as operações. Caso o cliente não faça o pagamento, o varejista simplesmente não completa a operação (IVATURY; MAS, 2008). A conexão com o sistema do banco ocorre por meio do aparelho móvel, e o correspondente é responsável apenas pela transferência eletrônica do dinheiro e confirmação da operação que o cliente informou ter realizado pelo celular. Entretanto, esse sistema depende da utilização de *smartphones* em larga escala e de conexões via celular eficientes e de baixo custo.

O segundo formato é a existência de um correspondente bancário conectado ao sistema do banco, no qual o cliente opera por meio de um cartão de conta corrente (IVATURY; MAS, 2008). Neste sistema, segundo os autores, toda operação de pagamentos, transferências e saques realizada no caixa do varejista ocorre como se se estivesse frente a um caixa de banco. Ainda segundo Ivatury e Mas (2008), o sistema exige maior recurso tecnológico e ferramentas de controle do correspondente bancário, dificultando a operação para o correspondente, mas isentando-o da necessidade de possuir acesso à tecnologia de *smartphones*. O Brasil é *benchmark* mundial nesse tipo de sistema, com destaque para as operações do Banco Postal, iniciado pelo Bradesco e atualmente controlado pelo Banco do Brasil, e a transformação das loterias federais em correspondentes bancários da Caixa Econômica Federal (MCKAY; PICKENS, 2010). O sucesso da iniciativa fez que bancos como Itaú, Santander e Bradesco criassem processos de desintermediação financeira com varejistas.

O modelo brasileiro, baseado na utilização de cartão de conta e com a implantação de um sistema sofisticado de desintermediação financeira no ponto-de-venda do correspondente bancário, é mais caro que o modelo no qual o *mobile*

banking é utilizado. Entretanto, mostrou-se mais eficiente para conquistar novos mercados de atuação, especialmente no segmento de baixa renda (MCKAY; PICKENS, 2010). Isso porque o acesso à tecnologia de *mobile banking*, especialmente no que se refere à velocidade e custo de conexão, ainda não é tão acessível para essa camada, que corresponde a grande parcela da população não bancarizada (MAS, 2009). Houve também migração de clientes de maior poder aquisitivo, que seriam usuários de serviços de maior valor agregado, para a tecnologia de *mobile banking* (MAS, 2009).

Algumas barreiras foram encontradas para o crescimento dos correspondentes bancários, o que manteve a importância da rede de agências para o marketing bancário. A primeira delas tem a forma dos aspectos regulatórios que normatizam a atividade bancária no mundo – as atividades bancárias são limitadas e reguladas em praticamente todos os países (PICKENS; PORTEOUS; ROTMAN, 2009). Outro fator relevante é a necessidade de dinheiro em espécie, que pode restringir o crescimento do correspondente bancário como agente capaz de operar depósitos e saques em função de razões de segurança, que ao mesmo tempo o torna, juntamente com o caixa eletrônico, um canal para movimentação de dinheiro vivo (PICKENS; PORTEOUS; ROTMAN, 2009). Por fim, outra barreira que pode ser verificada é o próprio comportamento do consumidor, por vezes avesso à utilização de outros canais.

O comportamento do consumidor na adoção de canais de distribuição de produtos financeiros é assunto amplamente debatido na literatura de marketing bancário (ZEITHAML; GILLY, 1987; DANIEL; STOREY, 1997; MATILA et al., 2005; KAUFMANN; MARCHETTI, 2008; PICKENS; PORTEOUS; ROTMAN, 2009). Grande parte dos artigos busca relacionar a adoção do *internet banking*, caixas eletrônicos, telefone e até mesmo o *mobile banking* a determinado segmento de público. No Brasil, o estudo de Kaufmann e Marchetti (2008) relaciona a adoção de atendimento remoto por parte dos bancos a maior poder aquisitivo e nível de escolaridade e menor idade, o que se mostra compatível com o resumo produzido por Thornton e White (2001), baseado numa série de artigos que avaliou a questão.

Características demográficas são relevantes para a adoção de tecnologias de atendimento remoto na utilização e aquisição de produtos e serviços bancários.

Entretanto, também existem variáveis comportamentais a ser consideradas. Clientes que buscam conveniência e têm facilidade de lidar com o computador e confiam nos sistemas de segurança das instituições bancárias tendem a preferir canais remotos a utilizar a rede de agências física (THORNTON; WHITE, 2001). Praticamente nenhum dos segmentos apresentados por Thornton e White (2001) têm atitude positiva em relação à rede de agências, exceto o que valoriza esse tipo de serviço. Muitos clientes destes outros segmentos, entretanto, ainda são obrigados a utilizar a rede física, por conta da limitação de atendimento dos demais multicanais do banco.

A décima-primeira proposição analisa se a credibilidade do canal também é relevante para o sucesso de um processo de desintermediação bancária. Para adotar determinado canal, os clientes precisam confiar na segurança, tanto no trâmite de valores financeiros, como na precisão das informações que estão sendo passadas (BLACK et al., 2002). Informações transmitidas com erro ou mesmo mal interpretadas pelo cliente, bem como problemas na segurança e no sigilo, serão percebidas como falhas da empresa – e não de si próprio (MATILA et al., 2003).

A Figura 2.12 apresenta as variáveis que uma pessoa avalia ao ser cliente de um banco, independente do canal.

Figura 2.12 – Modelo de escolha de canais de atendimento bancário

Fonte: BLACK et al. (2010, p. 17)

A credibilidade do canal está também relacionada à da instituição. Grandes bancos com numerosa rede de agências têm maior possibilidade de sucesso no processo de desintermediação financeira (BLACK et al., 2002) e podem alavancar os resultados do correspondente bancário, assim como têm maior efetividade na implantação de ferramentas remotas de atendimento. Canais muito inovadores, como é o caso agora do *mobile banking*, tendem a ter maior resistência de adoção quando se trata de transações financeiras. Sua utilização pode ser incentivada com o oferecimento de redução de preços, que podem atrair mais usuários ao canal de distribuição desejado pela instituição financeira, mesmo que não seja da preferência do consumidor (BLACK et al. 2002).

Desenvolver novos canais de distribuição é fundamental para o mercado bancário (KIMBALL; GREGOR, 1995). Trata-se de uma oportunidade de conseguir redução de custos nas transações, já que o banco não irá operar rede própria (KIMBALL; GREGOR, 1995), além de garantir um ponto-de-venda para os produtos exclusivos, uma vez que normalmente um correspondente bancário trabalha apenas para uma única instituição financeira. Para o correspondente, os ganhos vão além da própria comissão oferecida pelos bancos pelo trabalho. São algumas vantagens não-financeiras que o processo de desintermediação financeira traz, como aumento do fluxo de clientes, que passam a frequentar o varejista com maior regularidade para pagamento de contas e saque de dinheiro, além de aumento do *ticket* médio, já que a oferta de crédito pode aumentar o valor do produto adquirido (PICKENS; PORTEOUS; ROTMAN, 2009).

Entretanto, existe o risco de o correspondente bancário não ser fiel à instituição, principalmente por não identificar diferenciais de atendimento e produtos e começar a aumentar a comissão cobrada, o que pode elevar significativamente o custo da desintermediação bancária (PICKENS; PORTEOUS; ROTMAN, 2009). Como existe grande similaridade entre os produtos oferecidos pelos bancos, o que resulta em pouco diferencial nesse aspecto, e os grandes bancos no Brasil têm presença nacional (TOLEDO, 1987), o diferencial entre um correspondente bancário optar por determinada instituição financeira estará no atendimento ou no preço.

Para o banco, os ganhos, além de financeiros com a comercialização de produtos que não seriam comercializados por seus outros canais de contato com o cliente e da comercialização de produtos para não clientes, existem ganhos também

não financeiros. O banco passa a ter mais informações dos hábitos de consumo e comportamento de crédito de clientes, além de informações cadastrais de não clientes. Essas informações podem ser tratadas pelos sistemas de CRM, permitindo que o banco, por meio da rede de agências ou central de telemarketing, possa realizar ofertas mais customizadas aos clientes e consiga conquistar novos consumidores.

O processo de desintermediação financeira, com atendimento presencial sem agência, vem sendo estudado especialmente para atender uma população que não tem acesso ao sistema financeiro (MCKAY; PICKENS, 2010; MAS, 2009; PICKENS; PORTEOUS; ROTMAN, 2009). Esse processo representa não apenas uma questão de marketing, mas também possui dimensão social. A falta de acesso ao sistema financeiro deixa uma parcela da sociedade vulnerável a riscos pela falta de proteção de seguros e acesso a linhas de crédito, e com poder de consumo prejudicado, especialmente em itens básicos, como financiamento imobiliário (MAS, 2009).

O processo de desintermediação financeira tem de ser interessante para o cliente, que deve perceber benefício no processo, e para as instituições financeiras, a fim de que não exista canibalização entre canais de comercialização e também para o correspondente bancário, que busca rentabilidade na operação (MAS, 2009).

Áreas rurais com baixa densidade normalmente não viabilizam um correspondente bancário, e assim apenas o modelo de atendimento via *mobile banking* pode ser efetivado, como ilustra a Figura 2.13. Entretanto, a maior parte da população que hoje não está bancarizada pode ser atendida por operações de correspondentes, por residir em áreas densas, apesar do baixo rendimento. A décima-segunda proposição trata da oportunidade que as instituições financeiras têm para atuar num segmento que, no atual modelo de distribuição, via agências bancárias, não se viabiliza.

Figura 2.13 – Segmentação de clientes e determinação de canais

Fonte: MAS (2009)

Existe uma redução de custos para o sistema financeiro ao utilizar-se de correspondentes bancários (MCKAY; PICKENS, 2010). Que varia de acordo com o serviço prestado e o modelo de desintermediação utilizado, e ainda depende da negociação entre o banco e o varejista (PICKENS; PORTEOUS; ROTMAN, 2010). Assim como aconteceu com outras indústrias, grandes varejistas, como os Correios, podem iniciar uma pressão por aumento das comissões pagas pelos bancos (PICKENS; PORTEOUS; ROTMAN, 2009). Desenvolver produtos para atender os clientes pode aumentar a remuneração do varejista sem alterar sua comissão, viabilizando ainda mais correspondentes bancários (MCKAY; PICKENS, 2010). Os produtos desenvolvidos devem ser aderentes ao público que frequenta o correspondente bancário e a seus interesses (MAS, 2009). Atualmente, a maior parte das transações feitas por meio deste veículo se referem apenas a pagamentos de conta, transferências, depósitos e saques. Esse fator não se restringe apenas à operação de desintermediação bancária, mas a todo o processo de atendimento sem rede de agências, visto que as transações via internet, caixas eletrônicos e telefone são predominantemente de transferência de recursos, e as agências se mantêm como principal canal para a contratação de serviços (MATILA et al., 2005; ZACHARIAS; FIGUEIREDO; ALMEIDA, 2008; FEBRABAN, 2014). A falta de produtos comercializados por meio de correspondentes bancários limita o acesso de um público não bancarizado, e deixa menos interessante a operação para correspondentes bancários.

O Brasil é uma das exceções, que conseguiu implementar, especialmente na *joint-venture* entre Banco do Brasil e Correios, um sistema de abertura de conta corrente e poupança, e viabilizou a contratação de empréstimos em máquinas

receptoras de cartão de crédito, como Cielo e Redecard (MKCAY; PICKENS, 2010). Ivatury e Mas (2008) destacam que existe um período de adaptação do consumidor ao novo canal e que naturalmente, com o passar do tempo, as transações via correspondente bancário se irão sofisticando e agregando novos serviços e produtos financeiros. A população mais jovem adota os novos canais com mais interesse e, assim, na medida em que este público se torna mais relevante no mercado consumidor, tornará os canais de desintermediação financeira mais relevantes na contratação de qualquer tipo de produto financeiro (THORNTON; WHITE, 2001).

O sistema financeiro é uma atividade regulada na maior parte dos países do mundo. A cada inovação no canal de distribuição, novas fraudes são identificadas e novas regulações são implantadas por bancos centrais. O início das operações da internet trouxe uma série de fraudes, como e-mails falsos. Nos caixas eletrônicos, foram identificados golpes para clonar o cartão dos clientes. No caso da desintermediação bancária, os correspondentes bancários também estão sujeitos a fraudes específicas do canal e, portanto, precisam de regulação específica, tanto para evitar fraudes de clientes externos, como fraudes na própria operação.

No Brasil, a responsabilidade por qualquer problema na distribuição de produtos financeiros com o cliente é da instituição financeira, independente do fato de a operação ser realizada por correspondentes bancários (DIAS; MCKEE, 2010). Existe uma certificação que garante a qualidade do atendimento destes últimos, cujo objetivo é garantir que os correspondentes bancários tenham conhecimento para realizar a operação de intermediação financeira. Uma regulação eficiente para o controle da atuação dos correspondentes se pautava em seis itens (MCKEE, 2010):

- ❖ proteção dos recursos do cliente;
- ❖ O sistema de pagamentos bancários precisa garantir a segurança na transação, certificando que todas as operações sejam liquidadas pela instituição financeira responsável pela operação do serviço. É necessário o contato *online* entre a instituição e o correspondente bancário;
- ❖ impedir fraudes por parte do correspondente bancário;
- ❖ transmitir informações claras e simples para o entendimento do cliente;
- ❖ garantir o sigilo bancário; e
- ❖ permitir que o cliente acompanhe e tenha provas da execução do serviço.

2.5 Produtos bancários e segmentação

O produto financeiro não é tão simples de ser compreendido, e algumas formas de interpretá-lo podem ser utilizadas. É necessário, para isso, apresentar qual será o produto financeiro analisado por este trabalho. Analisando com base na fonte de receita, pode-se identificar que os produtos financeiros dos bancos ao público são empréstimos e serviços bancários, nos quais podem ser inclusos seguros, tarifas, taxas de administração de investimentos e outros (MAFILLI; SOUZA, 2005; TOLEDO, 1978). Entretanto, este estudo irá separar *clusters* de acordo com o canal de distribuição. O produto central de um banco é a conta corrente. Por meio dela, a instituição inicia o relacionamento com o cliente e procura vender itens agregados de utilização rotineira, que são a grande fonte de receita dos bancos, dado que a comparação de preços é menor, como cartões, empréstimos, seguros e investimentos, conforme a Figura 2.14. Basta salientar que a grande preocupação de anúncio dos bancos é com a abertura de conta corrente (LAS CASAS, 2007).

Figura 2.14 – Oferta de produtos e serviços bancários

Fonte: baseado em KOTLER; KELLER (2006)

No produto central, o esforço de divulgação é grande, e a margem operacional baixa (KOTLER; KELLER, 2006), enquanto nos itens de conveniência ocorre o contrário. Entretanto, a conta corrente é a maior barreira de saída de um cliente para um banco concorrente (TOLEDO, 1987), em função da dificuldade de migrar todos os

serviços vinculados a esse serviço para o equivalente de outra instituição. O processo de desintermediação financeira desobriga o banco a comercializar a conta corrente, o que pode reduzir as barreiras de saída do cliente para outro banco.

Segundo o Bacen, as instituições financeiras podem ser agrupadas entre bancos múltiplos, comerciais e de investimento, corretoras, seguradoras, companhias de securitização, sociedades de hipoteca, cooperativas de crédito, entre outras. No Brasil, as maiores instituições são bancos múltiplos, ou seja, comercializam todo tipo de produto financeiro. O foco deste trabalho se restringe aos bancos múltiplos, por exercer atividade varejista.

Os bancos comerciais são responsáveis pelo depósito à vista e a prazo de clientes, autorizados a emprestar dinheiro em curto prazo. Entretanto, existem apenas 21 bancos comerciais puros registrados no Brasil (FEBRABAN, 2014). A maioria são bancos múltiplos, autorizados a atuar além das funções de bancos comerciais. Por isso, na carteira dos cinco maiores bancos do país, além da conta corrente, serviços bancários e operações de crédito de curto prazo, também são comercializados seguros, previdências, operações de câmbio, fundos de investimento, empréstimos imobiliários, entre uma diversidade de outros produtos.

Inicialmente, é necessário diferenciar os serviços dos produtos bancários. Segundo Hoffman e Batson (2010), serviços agregados a um produto são prestados pela empresa ao cliente sem que haja cobrança, de modo a garantir o funcionamento de um produto. Já produtos financeiros são serviços que buscam solucionar necessidades financeiras e de segurança financeira dos clientes (COBRA, 2000), e podem ser oferecidos tanto por instituições financeiras, quanto por varejistas, como por uma parceria entre ambos (LOVELOCK, 2007; PARENTE, 2000). Produtos bancários buscam solucionar necessidades financeiras de crédito e investimento, recebimentos, pagamentos e guarda de dinheiro (TOLEDO, 1987).

Nota-se que a estrutura do sistema brasileiro, pela existência dos bancos múltiplos, faz com que os maiores bancos brasileiros comercializem todo tipo de produto financeiro, de empréstimos a seguros, e não apenas produtos bancários (TOLEDO, 1987). Esse fator traz economia de escala e de escopo em função das sinergias de marketing, operação e distribuição dos produtos, como é exemplificado no exemplo do portfólio de produtos e canais de distribuição do Banco Itaú (Figura

2.15). Existem ganhos de escala quando o banco encontra sinergia no sistema de produção para venda de produtos em diversos canais a públicos diferentes. No exemplo, é o caso do cartão de crédito. O sistema de análise de crédito, confecção, envio e controle dos cartões é o mesmo, não importa se é Hipercard, destinado ao público de baixa renda, ou *black*, destinado a clientes de renda bem elevada. Existirão ganhos na economia de escala, pois o sistema de análise de crédito e o sistema operacional de controle são capazes de controlar e produzir cartões quase independentemente da quantidade. Como as oportunidades em cada mercado são restritas, quanto mais mercados o banco tiver, maior será o ganho de escala. Como uma décima-terceira proposição, esse pode ser o motivo de o banco investir em diversos canais de vendas diferentes, buscando aumentar ao máximo a base de clientes.

Outro ganho é na economia de escopo. A rede de agências do banco é capaz, com a mesma estrutura e custo, de comercializar diversas soluções financeiras para o cliente. Uma agência convencional do Banco Itaú negocia empréstimos com ou sem garantia, qualquer tipo de seguro e previdência, qualquer tipo de conta corrente – seja Uniclass, no caso do Itaú, destinada a um público de mais alta renda e com serviços diferenciados de atendimento, seja a eConta, destinada a oferecer o mínimo de serviços para um público não interessado em pagar tarifas.

Apesar da economia de escopo da rede de agências, nem todos os produtos de uma instituição financeira são bem-sucedidos nesse canal. Contas em corretoras, crédito imobiliário, seguro de veículos e saúde, entre outros produtos, não são bem conduzidos pelas agências e pedem canais de comercialização distintos. Dessa forma, uma décima-quarta proposição sugere que os correspondentes bancários podem ser uma ferramenta para a venda de produtos que não têm elevada sinergia comercial com os demais produtos comercializados na rede de agências.

Figura 2.15 – Economia de Escala e Escopo

			Sistema de produção	
			Conta investimento	
Porto Seguro			Conta corretora	Hipercard
Seguro de Vida	Financeira	Banco Itaú	Itaucard	Canal de comercialização
Com acidentes pessoais	Empréstimos com garantias	Conta Corrente	Normal	
Sem acidentes pessoais	Empréstimos Consignados	Conta Uniclass	Platinum	
Com assistência médica exterior	Empréstimo sem Garantias	E Conta	Black	

Nota: sinergia de distribuição, marketing e de produção; exemplo do Banco Itaú

Fonte: Elaborado pelo autor

Os grandes bancos possuem benefícios para trabalhar com economia de escopo. Como o custo de captação de recursos é baixo e praticamente ilimitado, procuram diversificar o portfólio de produtos visando também manter a inadimplência reduzida (WHEELLOCK; WILSON, 2001). Com isso, os grandes bancos avançam na hierarquização do portfólio, procurando ofertar toda essa linha, que possui algum tipo de sinergia, seja comercial, seja distribuição, seja de processos (KOTLER; KELLER, 2006). A similaridade nas ferramentas de análise de crédito de um cliente do varejista ou cliente próprio faz com que exista sinergia de processos, o que pode representar baixo custo para ofertar linhas de crédito em outros canais fora da rede de agências. Conquistar clientes em varejistas também pode representar ganhos ao banco, pois, de posse do cadastro de um cliente, a instituição poderá ofertar-lhe outros produtos, mesmo sem relacionamento tradicional por meio de conta corrente, por meio de uma sinergia comercial. A décima-quinta proposição avalia que a desintermediação pode apresentar ganhos na sinergia comercial e de processos. Entretanto, ao analisar a sinergia de distribuição, pode ocorrer canibalização entre os canais próprios e de terceiros, dado que pode haver competição de preços entre ambos.

Outra confusão comum se refere à distinção entre os serviços do produto bancário e os próprios. Isso se deve à pouca clareza que o mercado tinha a respeito

dos serviços essenciais, ou seja, aqueles que o banco é obrigado a prestar para viabilizar a operação de uma conta corrente, seu produto central. Em 2007, o CMN, por meio do Bacen, estabeleceu a Resolução nº 3.516 (BACEN, 2007), editando um pacote de serviços básicos que um banco deve fornecer em função da abertura de conta corrente. Dessa forma, foram determinados como serviços do produto conta corrente uma quantidade de saques e depósitos, inclusive em caixas eletrônicos, acesso à internet, telefone, pagamentos, limite de transferências de recursos para outros bancos, cadastro, entre outros. Os bancos têm liberdade para ofertar esse pacote de serviços mínimo pelo preço que avaliarem adequado e podem oferecer pacotes de conta corrente com mais serviços. Em contas destinadas a alta renda, esse pacote de tarifas é mais elevado. Em contrapartida, o banco oferece atendimento diferenciado, com caixa exclusivo, e um gerente de contas mais qualificado e com carteira menor de clientes. Já em contas destinadas a baixa renda, o pacote de tarifa e serviços inclusos no pacote são menores, muitas vezes o cliente nem sequer é atendido por um gerente de conta, e sim por um assistente. Todos os serviços que não estão vinculados aos determinados pela resolução do CMN são serviços independentes, ou seja, podem ser comercializados pelo banco.

Com base nas descrições deste item, este trabalho separou os produtos bancários em *clusters*, como segue.

- i. Serviços bancários – conta corrente e serviços ligados, como pagamento de contas, saques, transferências, depósitos, extratos, acesso à internet, atendimento pelo caixa do banco, atendimento por uma agência sem a figura do gerente de conta, ou com um gerente de contas menos graduado (assistente), cartão magnético, talão de cheques, débito automático, entre outros.
- ii. Produtos de conveniência – comercializados em sinergia com a conta corrente, como cheque especial, cartão de crédito de emissão do banco, investimento em poupança, CDB e fundos de investimento referenciados, crédito parcelado sem garantia, seguros de vida, acidentes pessoais, prestamista e antifraude em contas e cartões, previdência e capitalização.
- iii. Crédito Direto ao Consumidor (CDC) – linhas de empréstimos que contam com a garantia real do bem comercializado, como financiamento de veículos

e imóveis, ou sem garantia real, mas com todo o recurso contratado utilizado para a compra de determinada mercadoria.

- iv. Atendimento personalizado – gerentes de conta qualificados com carteira menor, caixa exclusivo, consultoria em investimentos e empréstimos. Em alguns casos, é oferecida agência exclusiva.
- v. Investimentos qualificados – produtos financeiros mais sofisticados, como LCI, LCA, CDB prefixado e sob medida, ações, debêntures, operações estruturadas e fundos de investimentos com estratégias de gestão de patrimônio menos convencionais.

A decisão de distribuição faz parte do grupo tático-operacional da área de marketing de um banco. Todavia, essa decisão se reporta a uma escolha estratégica de marketing relacionada à segmentação escolhida (LAMBIN; CAMINO; LADO, 1987). Desta forma, torna-se relevante entender as decisões de segmentação adotadas pelo setor, que, assim, pode interferir na decisão do canal de distribuição a ser utilizado.

A segmentação pode ser definida como forma de identificar um grupo de consumidores no mercado, valendo-se de variáveis geográficas, demográficas, psicográficas e comportamentais (CRAVENS; PIERCY, 2008). Um processo de segmentação de mercado pode optar por atender todas as frações, adaptando os serviços prestados às diferentes parcelas da sociedade (HOFFMAN et al., 2004). Essa é a abordagem utilizada pelos grandes bancos brasileiros, que visam ao atendimento de todo o mercado realizando a segmentação internamente (LAS CASAS, 2007).

Na procura de alcançar camadas distintas, a alteração do canal de distribuição pode realizar essa divisão juntamente com adaptações no produto. Dessa forma, a diversificação dos canais de distribuição para os produtos financeiros, deixando a comercialização apenas por canais próprios como rede de agências e atendimento remoto, pode funcionar como ação para conquista de clientes, especialmente dos que não são alcançados por rede de agências.

A segmentação do setor bancário obedece à lógica, principalmente demográfica, ligada à renda – ou faturamento, no caso das empresas (LAS CASAS, 2007). No varejo bancário, os clientes são separados conforme a renda, podendo ser classificados como clientes comuns ou de alta renda, ou ainda entre empresas de micro, pequeno ou médio porte (LAS CASAS, 2007).

Para o atendimento de alta renda, os principais bancos brasileiros, à exceção da Caixa Econômica, decidiram criar uma rede de agências em separado. Já Itaú e Santander possuem um segmento de média-alta renda, dentro da rede de agências comuns, mas com espaço de atendimento em separado, além de contar com uma rede de agências para a alta renda à parte. As segmentações de Itaú e Bradesco podem ser verificadas nas figuras 2.16 e 2.17.

Algumas ações foram feitas para o atendimento do cliente de baixa renda, como a abertura de redes de agências exclusivas, utilizando-se marcas de financeiras, como foi o caso do Banco Taíí e do Fininvest. Entretanto, essas ações foram descontinuadas. A desintermediação bancária, com a abertura de contas correntes por correspondentes bancários como os Correios ou a rede de lotéricas, se mostra uma opção mais perene para o atendimento do público de baixa renda.

Figura 2.16 – Segmentação do Banco Itaú

Fonte: Banco Itaú, site acessado em 2014

Figura 2.17 – Segmentação Bradesco (ainda com o Banco Postal)

Fonte: BRADESCO RI (2009)

A operação do Banco Postal, em que os Correios assumem o papel de correspondente, foi alvo recentemente de uma disputa comercial entre o Bradesco e o Banco do Brasil. Esse canal pode ser uma opção para a abertura de conta corrente e venda de produtos financeiros para clientes de baixa renda. Las Casas (2007) relata estudo de caso sobre a utilização do Banco Postal, uma iniciativa dos Correios em ser correspondente bancário, hoje sob tutela do Banco do Brasil. O foco está na abertura de conta corrente e venda de produtos bancários para a população de baixa renda, atualmente os grandes frequentadores de agências dos Correios.

Dessa maneira, dependendo da localização do ponto-de-venda, haverá predominância de determinado segmento, o que levará a agência a ter de se preparar de forma mais intensa a prestar serviços para esse público, contratando mais gerentes de alta renda, de empresas e assistentes de atendimento. Os bancos trabalham com modelos de metas para os funcionários, baseados no *balance scorecard* (KAPLAN; NORTON, 2001), um método de avaliação de desempenho. As metas de produtos vendidos e a medição dos processos internos devem estar relacionadas ao segmento predominante da agência, o que sugere um processo de clusterização das agências bancárias, não só pelo tamanho, mas também pelo perfil do público atendido. No caso de desintermediação, as próprias limitações do varejista, quer de conhecimento técnico dos operadores, quer do perfil de público e compra, podem limitar a capacidade de venda do portfólio de produtos do banco.

Dado que o setor bancário procura atender a todo o mercado e realiza a segmentação internamente, a divisão por cliente é uma opção atrativa para as estratégias do setor (BONOMA; SHAPIRO, 1984). Os autores dividem os clientes em quatro tipos – fiéis, oportunistas, receptivos e competitivos – e os classifica numa matriz que relaciona margem do cliente *versus* custo de atendimento. Os clientes receptivos são aqueles com melhor margem, enquanto os oportunistas costumam deixar margens mais baixas. Um mesmo cliente pode ser receptivo em determinado varejista e oportunista no relacionamento com outro varejista. A desintermediação financeira pode ser uma forma de o banco conseguir manter um relacionamento positivo com clientes que são fiéis ou receptivos a outros varejistas, aproveitando-se do relacionamento do canal com o cliente.

Bueno e Ikeda (2013) propõem outro tipo de segmentação de cliente, baseada no nível de relacionamento com o banco e no tipo de produto consumido comercializado pela instituição. O canal de atendimento próprio pode ser mais custoso, no entanto também mais viável para clientes mais lucrativos. Logo, o banco pode tentar segmentar o cliente para os diversos canais de atendimento disponíveis por meio da desintermediação financeira. O relacionamento que o cliente mantém está mais intimamente ligado à agência bancária, e não propriamente com a instituição, dada a similaridade dos serviços oferecidos entre os grandes bancos. Assim, o gerenciamento do relacionamento e, conseqüentemente do *customer lifetime value* (CLV), estará intimamente ligado ao trabalho do gerente de conta (TOLEDO, 1987)

O CLV é calculado a partir da margem gerada pelo cliente pelos produtos comprados, subtraída pelo custo de atendimento e esforços de retenção, que, no caso dos bancos, são baixos (KUMAR; VENKATESEN, 2005). No início do relacionamento, essa margem é normalmente negativa, passando por uma fase de crescimento, uma fase de maturidade – quando as novas compras do cliente normalmente são de reposição e, portanto, não aumentam o lucro – e uma fase de retenção, quando crescem os custos para manter o relacionamento com o cliente (BERGER; NARS, 1998). A empresa pode ser capaz de prolongar a permanência do consumidor recuperando-se de atritos ou permitir que seu relacionamento seja reduzido e até mesmo perdido (ZHU; SIVAKUMAR; PARASUNAMAN, 2004).

A instituição financeira deve analisar o resultado individual do cliente e o potencial dele para decidir se deve se recuperar dos atritos ou permitir a perda do cliente, já que nem todos os consumidores são desejáveis (BONOMA; SHAPIRO, 1983). Alguns clientes demandam constante atendimento e tomam muito tempo da linha de frente, impactando no atendimento dos demais; há os que não estão dispostos a seguir o comportamento padrão; outros ainda são desconfiados ou não conseguem utilizar os serviços bancários corretamente. Há também clientes que não tomam decisões ou que não têm condições de realizar negócios com o banco por meio dos itens de conveniência (BONOMA; SHAPIRO, 1983).

O desafio inicial é reduzir ao máximo a fase de investimento caracterizada pela conquista do cliente e que tem geração de caixa negativa, para iniciar um relacionamento lucrativo. O gerente, apoiado pelas informações do CRM da instituição bancária, tem condição de acelerar o ciclo de vida do cliente e gerar lucro logo, por meio da oferta do rápido aprendizado das necessidades financeiras do cliente e do consequente *cross-selling* dos itens de conveniência do banco (STAH et al., 2003), conforme ilustra o Gráfico 3.3; além de aumentar o potencial de lucro do cliente como se verifica no Gráfico 3.4.

Gráfico 2.3 – Ações que aceleram o CLV no marketing bancário

Fonte: baseado em Stah et al. (2003)

Gráfico 2.4 – Ações que aumentam o CLV no marketing bancário

Fonte: baseado em Stah et al. (2003) e BLATTBERG; MALHOUSE; NESLIN (2009)

O objetivo do atendimento é que se torne um momento para ofertar um produto (JARRAR; NEELY, 2002). O início do relacionamento será o momento em que o cliente mais necessitará de consultoria e de atendimento (ZACHARIAS; FIGUEIREDO; ALMEIDA, 2008). O setor bancário tem aí uma oportunidade de acelerar o ciclo de vida do cliente via rede de agências, visto que as informações do CRM são robustas (TOLEDO, 1987), permitindo o *cross-selling*, as oportunidades de atendimento e a consequente oferta de produtos, que são constantes no início do ciclo de vida (STAH et al., 2003).

Entretanto, a décima-sexta proposição analisa que esse contato pode ser menor num relacionamento fora da rede de agências, reduzindo os efeitos positivos que a agência gera sobre o marketing de relacionamento.

Quanto mais o cliente estiver em contato com a agência, seja por iniciativa própria, seja por iniciativa do gerente da conta, maior será o potencial de lucro (BLATTBERG; MALHOUSE; NESLIN, 2009). Para isso, os bancos precisam apresentar aos gerentes as possibilidades de venda cruzada, os canais de compra do consumidor (incluindo sites, telefone e outros pontos-de-venda), as medidas de RFM (recência, frequência e valor), promoções, ofertas de desconto, criação de programas de fidelidade e a determinação de estratégias de contato com os clientes (BLATTBERG; MALHOUSE; NESLIN, 2009).

Essas ações precisam ser conduzidas pelo canal de distribuição. O relacionamento dessa forma do canal agência pode aumentar o potencial de lucro de

um negócio fechado fora da rede, o que justificaria o crescimento dos dois canais em paralelo, evitando o conflito entre esses veículos.

Tradicionalmente, os bancos iniciam o relacionamento com o cliente na abertura de uma conta corrente. Ações de automatização do atendimento, como implantação de *internet banking*, entrega de cartões para utilização em caixas eletrônicos e débito automático, recebimento de salários em conta, além de programação de débitos automáticos visam baixar as despesas com a manutenção da conta corrente e consequentemente reduzir o resultado negativo de um cliente. Por fim, o banco inicia a oferta de produtos financeiros, inicialmente sem risco de crédito e posteriormente linhas de empréstimos, mais lucrativas, mas mais arriscadas, conforme ilustra o Gráfico 3.5.

Foi identificado que um dos motivos para trabalhar com desintermediação financeira é buscar mercados onde o banco não atua. Entre esses mercados, a população de baixa renda é uma fronteira ainda pouco explorada.

No Brasil, pouco mais da metade da população economicamente ativa possui conta corrente (FEBRABAN, 2014), número este que está em crescimento.

Fonte: baseado no gráfico de CLV

A base da pirâmide não é um desafio apenas para o setor bancário brasileiro, mas para todas as organizações (PRAHALAD; HART, 1999). Existe uma necessidade de redução de custos de marketing e de produção, dado que o potencial de compra de um consumidor na base da pirâmide é menor (PRAHALAD; HART, 1999). Apesar de o CLV ser menor para o público de baixa renda em função de limitações orçamentárias, a velocidade de retorno desse público pode ser aumentada (PRAHALAD, 2006). O composto de marketing precisa ser alterado e estar preparado para acelerar o CLV.

A segmentação na base da pirâmide é complexa, variando de país para país. No Brasil, a base da pirâmide é composta por uma população predominantemente urbana, residente em áreas de elevada densidade populacional localizadas nas periferias das grandes cidades (PITTA; GUESALAGA; MARSHALL, 2008). A própria renda da base da pirâmide é discutida, e alguns autores preferem analisar a base da pirâmide como a vulnerabilidade à pobreza, ou seja, o acesso a bens básicos como educação, moradia e alimentação (HAMMOND et al., 2007). Existe diferença principalmente de renda entre este público, composto especialmente por uma população da classe D, E e C2, o que se reflete em diferenças na moradia, renda, hábitos de consumo e alimentação (CASTILHOS, 2007). O grupo considerado mais rico por Castilhos (2007) se caracteriza por ser comerciantes, e talvez seja o maior desafio para o setor bancário, pois têm renda informal, apesar do maior potencial para produtos bancários. A base da pirâmide apresenta características que são relevantes no entendimento do autor para o setor bancário. Pode-se destacar a confiança e o relacionamento próximo, o que propõe que a associação com empresas, mesmo de pequeno porte, pode gerar ganhos ao banco. A associação com pequenas empresas que já atuam com o público é apontada como uma alteração que deve ser feita no processo de distribuição a esse alvo (PRAHALAD; HART, 1999).

Outro fator relevante para o setor bancário está relacionado ao materialismo e à necessidade de crédito para obtenção de produtos de maior valor. Esse consumidor assume maior risco de comprometer a renda para adquirir produtos, e pessoas com renda instável necessitam mais de crédito, inclusive para pagar contas do dia a dia em meses em que a renda foi insuficiente (NOGUEIRA; VIEIRA; MEDEIROS, 2012). Apesar de esses fatores aumentarem a demanda, também aumentam o risco para o setor bancário operar com crédito para esse público.

O acesso a crédito é avaliado como um dos principais fatores que as empresas, de todos os setores, precisam prover para atender à base da pirâmide (PRAHALAD; HART, 1999), conforme ilustra a Figura 2.18. A Casas Bahia foi uma das pioneiras no oferecimento de crédito, o que viabilizou sua operação e a tornou uma das maiores varejistas do Brasil (PRAHALAD, 2006). Seu caso de sucesso motivou estudos de diversos autores de renome internacional. Entretanto, oferecer crédito direto ao público de baixa renda se mostrou tarefa mais difícil do que inicialmente previsto, e no Brasil, além de México e Argentina, essa oferta ainda é restrita (PITTA; GUESALAGA; MARSHALL, 2008). A oferta de crédito amplia o poder aquisitivo da população de baixa renda e viabiliza aquisição de produtos que, na compra à vista, não se realizaria. Segundo o modelo de Prahalad e Hart (1999), a parceria com bancos se torna relevante para criar poder de consumo na população de baixa renda por meio da oferta de crédito, um dos quatro pilares para uma empresa ter sucesso nesse mercado. A iniciativa de associação entre bancos e varejistas para baixa renda tem contado com apoio dos governos em todos os países (PITTA; GUESALAGA; MARSHAL, 2008) e, portanto, a regulação bancária tende a favorecer este tipo de iniciativa.

Figura 2.18 – Fatores que alavancam o consumo na baixa renda

Fonte: PRAHALAD; HART (1999)

Alianças entre bancos e varejistas para operações de crédito são comuns não só na base da pirâmide. Entretanto, a associação com varejistas focados na baixa renda pode ser interessante para os bancos, como apresenta a figura 2.19. Trata-se

de uma operação que pode ser mais barata, capaz de reduzir o custo de atendimento a este público e reduzir riscos em função do relacionamento entre o cliente e o varejista, além de iniciar um relacionamento com novos consumidores.

Figura 2.19 – Oportunidades da desintermediação financeira para os bancos com a baixa renda

Fonte: elaborado pelo autor

O consumo de crédito aparece como a principal intenção da baixa renda em relacionamento com instituições financeiras. Uma pequena parte da população tende a recorrer a essas instituições para aplicações ou contratação de seguros e outros produtos financeiros (ROCHA; SILVA, 2008). O consumo de crédito foi analisado por Brusky e Fortuna (2002), separando a base da pirâmide em três grupos distintos de consumidores e três necessidades distintas para contratação. Suas características de obtenção de recursos para consumo de valores mais expressivos podem ser verificadas no Quadro 2.4.

Deve-se salientar que algumas necessidades de crédito dos clientes podem representar elevado risco na concessão, o que pode desmotivar os bancos a emprestar e tornar o acesso mais restrito, citando em especial a abertura de negócios, que no Brasil tem elevada taxa de insucesso. Outro hábito recorrente entre a baixa renda é emprestar o nome. Normalmente isso é feito por pessoas com restrições, devido à inadimplência no nome, que têm elevada probabilidade de sinistro na dívida, mas acabam usando o nome de outra pessoa para contratar crédito, aumentando o risco desse terceiro.

No Quadro 2.4, pode-se perceber que a população de média-baixa renda é a maior usuária de bancos. A alternativa de recorrer a empréstimos bancários ocorre em praticamente todos os eventos da vida. A população classificada como de baixa renda também recorre a empréstimos bancários, enquanto os classificados como baixíssima renda não planejam a utilização de linhas de crédito para consumo. Uma proposição (décima-sétima) que se pode tirar deste quadro é que, na atuação junto ao público de baixa renda, a instituição financeira pode oferecer linhas de crédito e outros produtos financeiros para substituir outras formas de obtenção de recursos desse público. A venda fiada no comércio local pode ser substituída pela venda no cartão de crédito, desde que o consumidor tenha acesso a um cartão; a caixinha pode se tornar numa poupança, se essa for ofertada pelo banco, apresentando benefícios em relação ao tradicional hábito de guardar dinheiro em casa; parentes podem ser avalistas de empréstimos em vez de realizar a operação, e financiamentos com varejistas locais podem ser lastreados pelas instituições financeiras. Entretanto, a parceria com o varejista local pode ser uma opção mais lucrativa, pois reduz custos de um mercado não tão lucrativo pelos baixos valores e é mais segura, dado o envolvimento do correspondente bancário com a operação de empréstimo e um maior compromisso do cliente em pagar as dívidas ao comerciante local.

Os bens e a posse de crédito têm significado entre a população de baixa renda (ROCHA; SILVA, 2008). Bens como moradia, aparelhos eletrônicos, móveis, vestuário e alimentos representam diferenciação e *status* perante esse grupo (CASTILHOS, 2007). Da mesma forma, marcas servem como símbolo de *status*, mas seu consumo é priorizado. Marcas mais caras são utilizadas em determinadas situações, enquanto as mais baratas têm a utilização em outras menos públicas (ROCHA; SILVA, 2008), analisando que as marcas estão relacionadas ao *status*. Produtos bancários são os únicos serviços encontrados entre a população de baixa renda como símbolo de *status*. Possuir conta corrente ou cartão de crédito ajudam a tangibilizar a condição social na base da pirâmide (MATOSO; ROCHA, 2005 apud ROCHA; SILVA, 2008). Dessa forma, estratégias de contas sem cartão, ou cartões utilizando-se de ferramentas *mobile banking*, podem não ser efetivas, em função da necessidade de se tornar palpável a posse do serviço bancário por meio de um cartão.

Quadro 2.4 – Características de consumo de crédito da população de baixa renda

Eventos		Baixíssima renda	Baixa Renda	Médio-Baixa Renda
Emergências	Doença, gastos médicos	Parente Agiota Fiado Venda de bens	Parente Empregador Venda de bens Financeira Agiota	Parente Crédito no banco Empréstimo no cartão
Eventos do ciclo de vida	Morte	Lista na vizinhança Parentes Financiamento na funerária	Parentes Financiamento na funerária Agiota Seguros	Parentes Financiamento na funerária Empréstimos no cartão Crédito no banco
	Casamento	Poupança	Poupança Parentes	Poupança Parentes Crediário Empréstimo bancário
	Outras festas	Poupança Crediário de terceiros Fiado	Poupança Crediário	Poupança Crediário
Oportunidades	Reforma da casa	Empréstimo do empregador Crediário dos outros Sorteio	Empréstimo do empregador Caixinha Empréstimo bancário	Empréstimo bancário Caixinha
	Educação	-	Parentes	Parentes Empréstimos bancários
	Iniciar negócio	-	Indenização de emprego	Indenização de emprego
	Ampliar negócio	-	Crediário Cartão de crédito Cheque Agiota Empréstimo Sorteio	Crediário Cartão de crédito Cheque Agiota Empréstimo Sorteio
Eventos sazonais	Final de ano	Crediário dos outros Fiado	Crediário Caixinha	Crediário Caixinha Cheque predatado Cheque especial Cartão Crédito no banco
	Carnaval e São João	Fiado Parentes	Crediário Parentes	Cartão Cheque predatado
	Imposto	-	-	Pagamento em parcelas
	Material escolar	Parentes	Crediário Cheque pré-datado	Crediário Cheque predatado Cartão

Fonte: ROCHA; SILVA (2008 apud BRUSKY; FORTUNA, 2002)

de crédito, dessa forma, pode auxiliar no *status* do público de baixa renda, ajudando a adquirir produtos descritos por Castilho (2007) que dão destaque. Entretanto, verifica-se também que a posse de crédito pode servir como *status* por si só (MATOSSO; ROCHA, 2005 apud ROCHA; SILVA, 2008). Tangibilizar essa contratação pode ser relevante para boa parte da população e, nesse sentido, o processo de desintermediação financeira pode ser uma maneira de o cliente demonstrar publicamente que está contratando uma operação de crédito, de forma mais interessante que em uma agência bancária, normalmente mais distante e mais barata do ponto de vista do banco. Na escolha do varejo, a base da pirâmide tem restrições quanto ao modo que será tratado e atendido, tendo receio de ser humilhado pelo varejista (PARENTE; BARKI; KATO, 2005). Dessa forma, explica-se a preferência que muitos têm por pequenas lojas de bairro em relação a grandes redes (ROCHA; SILVA, 2008). Agências bancárias tradicionalmente não possuem áreas de atendimento idealizadas para o público de baixa renda. Os funcionários trabalham com trajes sociais, e a decoração de uma agência é confortável e moderna, ou seja, uma área de atendimento incompatível com o público de baixa renda. Criar canais de atendimento de baixo custo, realizar parcerias com outros canais e até mesmo realizar venda de porta em porta são alternativas de distribuição bem-sucedidas para atender esse público (ROCHA; SILVA, 2008). Essa iniciativa pode atrair uma quantidade de público maior e, simultaneamente, reduzir os custos de atendimento, o que elevaria substancialmente os índices de eficiência de operações por meio de canais de desintermediação financeira para o público de baixa renda.

A décima-oitava proposição deste estudo analisará se o foco da operação de desintermediação financeira está no atendimento da população de baixa renda. O correspondente bancário tem menor custo fixo operacional, o que o capacita a lidar com menores volumes. Ao mesmo tempo, para este público, a proximidade é fator relevante. A negociação com um varejista local em vez de um grande banco também pode reduzir a inadimplência, aumentando a oferta de crédito para essa camada. Entretanto, nota-se predominância de bancos públicos no atendimento à baixa renda. É necessário o entendimento se esse tipo de ação tem cunho apenas social, por isso é de interesse apenas de bancos públicos, ou se ainda o atendimento à baixa renda também interessa a bancos privados, que ainda buscam oportunidade.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Produzir conhecimento científico nas ciências sociais requer superar algumas barreiras, pois que a ação humana é caracterizada pelo livre-arbítrio para tomar decisões (CASTRO, 1977). As variáveis sociais são complexas, dificilmente mensuráveis na totalidade e tampouco controláveis, dificultando experimentos (GODOY, 2005). No caso do trabalho proposto, o objetivo é entender o porquê e como os bancos estão alternando a estratégia de distribuição, atuando com a desintermediação financeira.

Técnicas quantitativas buscam a mensuração de um fenômeno. A abordagem positivista, que se baseia principalmente na pesquisa com dados, busca testar e validar hipóteses que podem ser generalizadas para toda a população (COLLIS; HUSSEY, 2005). Tais pesquisas são eficientes para testar hipóteses e simplificar o entendimento de uma realidade (HAIR ET AL., 2010).

Entretanto, este trabalho não visa à mensuração de um fenômeno e sim a sua compreensão, caracterizando-se, portanto, por ser uma pesquisa de caráter exploratório, conforme ilustrado na Figura 3.1, caracterizando uma investigação sobre um fenômeno e não uma conclusão definitiva, o que indica a utilização de uma técnica qualitativa (GODOY, 2005).

Figura 3.1 – Tipos de pesquisa em marketing

Fonte: adaptado de MALHOTRA (2001)

Técnicas qualitativas são indicadas para a compreensão de como um fenômeno ocorre dentro de determinado contexto social (GODOY, 2005). As técnicas que se destacam estão mostradas no Quadro 3.1 (YIN, 2010).

Quadro 3.1 – Técnicas qualitativas de investigação

Instrumento	Execução
Entrevistas com especialistas	Entrevistas realizadas com pessoas que são agentes ou pacientes de determinado fenômeno social. Podem ser abertas, ou seja, apenas um roteiro será seguido, ou focada, onde um conjunto de questões será respondido.
Observação direta	O fenômeno será apenas observado, sem a interferência do pesquisador.
Documentação	Relatórios, memorandos e todo tipo de registro escrito produzido por agentes ou pacientes do fenômeno.
Registro de arquivos	Dados produzidos a respeito do fenômeno que se busca compreender.

Fonte: baseado em YIN (2010, p. 129)

Já a pesquisa por meio de estudo de caso se apropria de técnicas quantitativas ou qualitativas para entender um fenômeno a partir de um ou mais casos. Esta abordagem é relevante quando se busca entender como e por que determinados eventos contemporâneos ocorrem e a possibilidade de controle dos eventos comportamentais não existe (YIN, 2010), conforme apresentado no Quadro 3.1.

A observação pode ser realizada pessoalmente, mecânica, por auditoria, análise de conteúdo ou análise de rastro (MALHOTRA, 2012). A observação escolhida para este trabalho será a pessoal, onde o pesquisador apenas observa o fenômeno, sem interferir no mesmo. A observação mecânica exigiria a instalação de equipamentos nos varejistas, o que retiraria a possibilidade de analisar o fenômeno de forma disfarçada. Existem três métodos de observação que são demonstradas no quadro 3.2 (MALHOTRA, 2012).

Quadro 3.2 – Métodos de observação direta

Estruturada	Registra-se o que será medido	Não Estruturada	Monitoramento do fenômeno nos aspectos que parecem importantes
Natural	Observação no ambiente natural do fenômeno	Planejada	Observação do fenômeno num ambiente artificial.
Disfarçada	O entrevistado não sabe que está sendo observado	Não Disfarçada	O entrevistado sabe que está sendo observado

Fonte: baseado em MALHOTRA (2012, p. 156)

A observação direta será feita para analisar se o fenômeno está se desenrolando conforme os executivos dos bancos imaginam que eles se desenrolam. Desta forma, o método do cliente misterioso, que é a técnica utilizada neste trabalho, é uma técnica que semi etnográfica que permite a observação de forma não estruturada, natural e disfarçada (BODDY, 2011). A observação não estruturada é indicada neste trabalho pois não está se buscando medidas, mas sim o entendimento do fenômeno. A observação natural é indicada para observar o fenômeno no local onde ele ocorre, ou seja, no ponto de venda de produtos financeiros e serviços bancários. Um dos objetivos de utilizar o método da observação é triangular as informações obtidas por este método com as informações levantadas na entrevista com os executivos e com os relatórios dos bancos e do BACEN e FEBRABAN. A observação disfarçada é indicada pois permite que o fenômeno se manifeste sem interferência externa, o que é fundamental para o entendimento do fenômeno quando se usa uma técnica etnográfica ou semi etnográfica (MENDEZ, 2009; BODDY, 2011)

Dessa forma, o estudo de caso surge como alternativa para o entendimento do fenômeno de desintermediação financeira, dada a impossibilidade de controle das variáveis do ambiente e a natureza contemporânea do evento, ainda compreendida pela teoria de marketing bancário.

O estudo de caso múltiplo com visão holística tem por objetivo entender o fenômeno dentro de cada unidade de análise, conflitando os resultados (YIN, 2010), o que garante mais robustez ao estudo por meio da lógica da repetição, relevante para garantir qualidade em pesquisas de natureza qualitativa (FONTANELLA et al., 2011; FLICK, 2004). Newman (2000) propõe que numa pesquisa qualitativa os procedimentos sejam repetidos até que exista saturação. O estudo de casos múltiplos permite também que teorias rivais sejam avaliadas e testadas (YIN, 2010). Os casos devem ser escolhidos não com base na população, mas pela capacidade de replicação de uma teoria emergente (EISENHARDT, 1989).

O foco deste trabalho está direcionado à desintermediação financeira, (em inglês, *branchless banking*), ou seja, a comercialização feita fora dos canais de atendimento direto do banco, destacando o atendimento feito por correspondentes bancários. Esse fenômeno recente altera os conceitos de distribuição de serviços bancários, tornando-se relevante entender o novo funcionamento dessa variável de

marketing, além de fundamentá-la com base na revisão teórica e no trabalho de campo, com o estudo de caso dos cinco maiores bancos brasileiros.

O estudo de caso é recomendado quando se requer uma análise intensiva do fenômeno (CAMPOMAR, 1991). Foram selecionados para este trabalho os bancos Itaú, Bradesco, Banco do Brasil, Santander e Caixa Econômica, além do HSBC como caso piloto. São dois bancos públicos, dois privados de capital nacional e um privado de capital externo. O entendimento de cinco casos representa mais de 80% do total do mercado, como apresenta a Tabela 3.1 (FEBRABAN, 2014), permitindo assim a compreensão relevante do fenômeno por meio do estudo de casos múltiplos. A seleção destes casos ainda permite a comparação entre os dados obtidos pela pesquisa e a origem do capital do banco, o que irá causar diferenças nos objetivos de mercado de cada instituição, permitindo a construção de uma teoria mais abrangente (EISENHARDT, 1989).

Sendo o objetivo deste trabalho entender o fenômeno da desintermediação financeira, a opção pelo estudo de caso múltiplo se mostra adequada em função da concentração do setor em poucas empresas, o que permite compreender essa ocorrência do ponto de vista dos principais competidores do mercado e, dessa forma, criar um modelo teórico para a utilização de correspondentes bancários pelos grandes bancos brasileiros, no intuito de ampliar e modificar a distribuição dos produtos. A opção é por uma análise holística, abrangendo todos os casos.

Por meio do estudo de caso, possibilita-se a descrição completa do evento e seu total entendimento (CAMPOMAR, 1991), criando um modelo teórico do novo funcionamento de distribuição de serviços financeiros e bancários e seus impactos na teoria de marketing bancário e de serviços.

Tabela 3.1 – Os vinte maiores bancos do Brasil

Posição	Instituições	Cidade	UF	Operações de Crédito, e Arrendamento Mercantil	Depósitos Totais	Lucro Líquido	Nº Agências
1º	BB	BRASILIA	DF	645.028.781	469.680.089	5.833.139	5.524
2º	CAIXA ECONOMICA FEDERAL	BRASILIA	DF	597.108.812	419.338.756	3.702.318	3.391
3º	ITAU	SAO PAULO	SP	390.476.483	310.831.489	10.311.204	3.885
4º	BRDESCO	OSASCO	SP	313.669.882	212.507.911	7.880.304	4.665
5º	SANTANDER	SAO PAULO	SP	207.049.291	143.887.187	1.218.969	2.640
6º	HSBC	CURITIBA	PR	56.241.941	57.727.489	-532.785	854
7º	VOTORANTIM	SAO PAULO	SP	51.114.951	3.810.548	210.010	14
8º	SAFRA	SAO PAULO	SP	46.547.940	9.781.404	830.183	108
9º	BANRISUL	PORTO ALEGRE	RS	28.678.567	34.302.822	463.545	528
10º	BTG PACTUAL	RIO DE JANEIRO	RJ	16.986.101	21.280.905	1.561.384	9
11º	PAN	SAO PAULO	SP	16.249.277	11.576.354	106.107	2
12º	BCO COOPERATIVO SICREDI	PORTO ALEGRE	RS	13.272.866	11.731.452	52.893	5
13º	BCO DO NORDESTE DO BRASIL	FORTALEZA	CE	12.601.812	11.925.427	421.338	292
14º	CITIBANK	SAO PAULO	SP	11.467.018	14.278.844	17.268	127
15º	ABC-BRASIL	SAO PAULO	SP	10.391.982	4.794.565	160.173	5
16º	BCO DAYCOVAL S.A	SAO PAULO	SP	10.087.783	3.929.328	145.516	39
17º	BCO RABOBANK INTL BRASIL S.A	SAO PAULO	SP	9.600.702	163.654	108.881	17
18º	BMG	SAO PAULO	SP	9.475.696	5.436.466	145.662	20
19º	BRB	BRASILIA	DF	9.082.865	8.513.539	45.662	115
20º	MERCANTIL DO BRASIL	BELO HORIZONTE	MG	8.486.676	8.355.766	-75.129	189
Total Consolidado Bancário I (96 Instituições)				2.558.941.760	1.858.101.916	33.289.489	23.097

Nota: consideram-se apenas bancos tipo I (múltiplos com carteira comercial)

Fonte: BACEN (2014)

O método do estudo de caso, em certas situações, permite generalizações (CAMPOMAR, 1991). Entretanto, não será possível a generalização desta teoria para outros bancos devido à diferença de porte. Da mesma forma, aspectos culturais, de mercado e de legislação impedem a generalização do estudo para outros países. A contribuição deste estudo permitirá o conhecimento do modelo de distribuição adotado pelos cinco maiores bancos brasileiros.

A inferência de um estudo de caso não é estatística, mas sim analítica, baseando-se na lógica da repetição e na validade do estudo (YIN, 2010). Garantir a validade e a confiabilidade do estudo continua sendo relevante para a generalização. A pesquisa quantitativa possui claramente modelos de **métrica** de validade e confiabilidade, que são medidas aceitas de qualidade para esta modalidade (GODOY, 2005; MOORSE et al., 2002). A análise dos dados da pesquisa qualitativa deve preocupar-se com a verdade, credibilidade, honestidade, autenticidade e a correção das informações (WHITTEMORE; SUSAN; MANDLE, 2001; MARSHALL; ROSSMAN, 2010). A construção teórica do roteiro de entrevista, ou observação, o próprio roteiro de entrevista, o contexto em que a pesquisa foi realizada, os locais observados ou a estratégia de abordagem das pessoas, incluindo uma justificativa para o número de

pessoas entrevistadas e como foi realizado o trabalho de campo, são informações que precisam constar no roteiro da pesquisa e ser apresentadas em relatório.

A triangulação de dados obtidos por diferentes técnicas de pesquisa é uma forma de aumentar a validade e a confiabilidade da pesquisa qualitativa (BAUER; GASKELL, 2008). Os dados serão coletados em mais de uma fonte diferente sobre o mesmo fenômeno, o que melhora a validade e a confiabilidade de um estudo de tal característica (RISJORD; MOLONEY; DUNBAR, 2001). Este estudo são usadas quatro técnicas de investigação:

- i. As entrevistas em profundidade com executivos dos bancos
- ii. Observação direta por meio da técnica do *cliente misterioso*,
- iii. Relatórios dos bancos, especialmente da área de RI e dados secundários da imprensa e institutos de pesquisa como Data popular e IPEA.
- iv. Dados de órgãos reguladores e autorreguladores, como o BACEN (Banco Central do Brasil), FEBABRAN (Federação Brasileira dos Bancos e ANBIMA (Associação Nacional dos Bancos de Investimento e Mercado Aberto).

A forma de coleta de dados deste estudo de caso foi feita por meio de entrevistas com pessoas que tomam decisões relacionadas à distribuição de produtos e serviços nos cinco grandes bancos pesquisados. Entretanto, a estrutura da entrevista foi variável, visto que cada uma das instituições possivelmente possui estrutura de marketing diferente, e a decisão de distribuição não é concentrada em apenas uma pessoa. As entrevistas com especialistas seguiram um roteiro, com questões abertas, focando as lacunas identificadas na literatura, buscando o entendimento do fenômeno e a criação de um modelo conceitual sobre as mudanças que a desintermediação financeira provoca na distribuição de produtos e serviços, conforme modelo proposto por Yin (2010). Os cuidados na elaboração do roteiro e na seleção dos entrevistados estão relatados no protocolo de pesquisa e são fundamentais para garantir a validade de uma entrevista em profundidade (MOORSE et al., 2002).

Para triangular os dados obtidos na entrevista em profundidade, é recomendada a utilização de outro método de investigação sobre o mesmo fenômeno (BAUER; GASKELL, 2008). A observação direta foi feita por meio do método

semietnográfico, chamado de *cliente misterioso*. Este método propõe avaliar como uma empresa lida com o consumidor (BODDY, 2011) e permite investigar o comportamento da empresa em contato com o consumidor, avaliando se os atributos de qualidade no atendimento estão de fato sendo cumpridos, além de se mostrar eficiente para triangulação com as entrevistas em profundidade, pois assim as informações recebidas dos executivos poderão ser validadas na prática (YIN, 2008). O pesquisador irá visitar os principais correspondentes bancários de cada instituição, indicados pelos executivos, para avaliar se suas intenções e estratégias de atuação são efetivamente implantadas.

Yin (2010) e Lincoln e Guba (1985) propõem que a validade do estudo esteja respaldada na validade do constructo, interna, externa e na confiabilidade, conforme ilustra a Figura 3.2. A validade e a confiabilidade deste caso são baseadas nas propostas de Yin (2010) e Eisenhardt (1989) e estão resumidas no Quadro 3.3.

Figura 3.2 – Validade do estudo de caso

Fonte: baseado em YIN (2010) e Eisenhardt (1989)

Por fim, as duas últimas técnicas propostas têm como finalidade complementar, em profundidade, as entrevistas. Os bancos, por exigência legal, **produzem** uma série de relatórios sobre as ações comerciais, que podem complementar e validar as informações passadas pelos executivos por meio da pesquisa em profundidade. Os executivos são obrigados, por lei e pelas políticas de governança corporativa, a **tornar** relatórios e memorandos públicos, disponibilizados pelos bancos nas áreas de relação

com o investidor. Além disso, toda a atividade bancária, mesmo com relação aos correspondentes, é altamente regulada. O Bacen e a Febraban possuem pesquisas e dados a respeito da atuação dos correspondentes bancários que podem complementar e validar as informações dos executivos.

Quadro 3.3 – Validade do estudo de caso

	Proposta de Yin (2010)	Ações do autor
Validade do construto	Múltiplas fontes de evidência Triangulação das evidências Informante-chave	Utilização de estudo de casos múltiplos. Utilização de entrevistas, observação e documentação Entrevistas com responsáveis estratégicos pela desintermediação e validação com responsáveis operacionais
Validade interna	Comparação entre teoria e pesquisa de campo Explicações rivais Encadeamento Modelos lógicos	Criação de proposições com base na revisão teórica. Comparação com a atual teoria de distribuição de serviços, varejo e produtos bancários.
Validade externa	Teoria Lógica da replicação	Revisão teórica que tangencia o tema. Estudo de casos múltiplos com bancos que representam mais de 80% do mercado
Confiabilidade	Protocolo Base de dados	Descrição dos procedimentos no capítulo de metodologia e no protocolo de pesquisa

Fonte: YIN (2010) e Eisenhardt (1989)

A validade do construto pode ser obtida por meio de múltiplas fontes de análise, na triangulação de evidências e na existência de um informante-chave (YIN, 2010). O estudo de casos múltiplo, por sua vez, permite a validade do construto dessa mesma maneira. Além disso, as entrevistas serão trianguladas com observações e documentação, conforme proposto por Eisenhardt (1989).

A validade interna é obtida pela comparação dos dados empíricos com as hipóteses geradas, análise com explicações rivais e identificação dos elos do fenômeno (YIN, 2010). A revisão da literatura vai gerar hipóteses a ser comparadas com os dados empíricos, bem como os prováveis elos para explicar como o fenômeno aconteceu. A atual teoria de distribuição de serviços bancários vista neste referencial teórico será confrontada com os dados da pesquisa empírica, contribuindo para melhor entendimento das mudanças que estão ocorrendo e do próprio fenômeno (EISENHARDT, 1989).

A revisão teórica elaborada neste trabalho tange a questão do processo de distribuição de produtos e serviços bancários, o que garante a validade externa do

estudo (EISENHARDT, 1989; YIN, 2010). Para tanto, foi feita uma revisão da literatura relacionada à distribuição em serviços, marketing bancário, segmentação e clusterização de clientes bancários, varejo e varejo bancário e marketing de relacionamento, além de aspectos regulatórios que normatizam essa atividade no Brasil. A confiabilidade garante que o estudo pode ser replicado, e o protocolo detalhado, descrito no Apêndice III deste trabalho, permite a replicação do estudo (YIN, 2010).

4 DESCRIÇÃO DOS CASOS

Os casos foram analisados com base em entrevistas, observação direta por meio da técnica do *cliente misterioso*, análise de relatórios e informações públicas dos bancos e estudos do Bacen e da Febraban. As entrevistas foram realizadas com executivos do banco, responsáveis pela operação dos correspondentes bancários entre novembro de 2014 e fevereiro de 2015. O roteiro de entrevista (Apêndice 1) foi elaborado com base nas proposições indicadas na revisão da literatura. Com base nos dados coletados nas entrevistas e com as proposições da fundamentação teórica, elaborou-se um roteiro para observação direta por meio da técnica do *cliente misterioso* e ainda se buscaram informações adicionais nas páginas dos portais na internet de bancos que atendem correspondentes bancários, na área de relações com investidor e em relatórios do Bacen e da Febraban. Esse trabalho foi realizado entre janeiro de 2015 e maio de 2015.

Foram selecionados os cinco maiores bancos do país, Itaú, Bradesco, Caixa Econômica Federal, Banco do Brasil e Santander. Cada um dos bancos é um caso. A descrição dos casos obedece a seguinte estrutura:

- I. Descrição geral da operação de correspondentes bancários de cada banco.
- II. Descrição das operações de maior destaque de cada um dos bancos.

A Figura 4.1 ilustra, com base na hierarquia dos bancos, os departamentos responsáveis pelos correspondentes bancários. Apenas com essa análise se identifica que não existe padrão de atuação para esse canal, estando a operação dispersa na hierarquia dos bancos, sem um controle único. Trata-se ainda de uma operação nova em todos os bancos, deficiências e falhas nas operações foram identificadas em praticamente todos os casos analisados. Algumas operações estão mais bem estruturadas, como a parceria entre Correios e Banco do Brasil, Casas Bahia e Banco Bradesco, Caixa Econômica Federal e lotéricas e Itaú e revendas de veículos.

Duas formas de estabelecimento de parceria foram identificadas, uma por meio de uma *joint-venture*, sendo um executivo do banco responsável por essa parceria, que é constituída como uma operação apartada dos demais negócios do banco. Entretanto, quando a distribuição se torna mais intensiva, como é o caso de

imobiliárias e revendas de veículos, os bancos estruturam equipes comerciais responsáveis por esse relacionamento.

Ainda não existe formatação única para esse atendimento. O Banco Itaú, por exemplo, mantém uma equipe comercial dedicada a atender revendas de veículos. Já a Caixa Econômica Federal treina a própria rede de agências para fazer o atendimento às imobiliárias.

Figura 4.1– A desintermediação financeira dentro da estrutura dos bancos

Fonte: baseado na hierarquia apresentada nos portais dos bancos na internet

Em cada um dos cinco casos analisados foram selecionadas as ações mais bem-sucedidas para ser analisadas em profundidade. Todos os cinco bancos atuam com correspondentes bancários e consideram esse canal como importante para o crescimento do negócio. A diversidade de casos permite uma visão ampla de como funciona o correspondente bancário do ponto de vista de distribuição de produtos

financeiros e serviços bancários na ótica do marketing. Serão destacados em cada um dos bancos parcerias, como descrito a seguir.

- ❖ Banco do Brasil – Banco Postal (parceria com Correios), Rede BB Mais (parceria com pequenos varejistas) e oferta de crédito (parceria com a BR Distribuidora).
- ❖ Banco Bradesco – parceria com Casas Bahia e Farmácia Pague Menos.
- ❖ Caixa Econômica Federal – parceria com lotéricas, Caixa Aqui (parceria com pequenos varejistas) e Caixa Aqui Imobiliárias (parceria com imobiliárias).
- ❖ Banco Santander – Pague Perto (parceria com pequenos varejistas).
- ❖ Banco Itaú – *Dealer* (parceria com revenda de veículos), parceria com varejo de linha branca, Hipercard (parceria com Walmart), cartão de crédito *private label* (parceria com varejo de vestuário, supermercado) e rede de correspondentes Itaú (parceria com pequeno varejo).

A análise dos casos já contempla a triangulação feita com todas as fontes de informação, ou seja, as entrevistas com executivos, a observação direta por meio do *cliente misterioso*, os relatórios e informações públicas dos bancos e os relatórios e pesquisas do Bacen e da Febraban.

O roteiro da entrevista e da visita estão descritas no apêndice I e II. O apêndice III apresenta as respostas as questões feitas durante as entrevistas e a visita, permitindo a comparação entre os casos.

4.1 Banco do Brasil

O Banco do Brasil, atualmente, é o maior banco do país em número de ativos, e possui a maior rede de agências, com mais de 5.000 unidades, além de 1.600 pontos de atendimento bancários (miniagências dentro de empresas ou órgãos públicos) (BB RI, 2014).

Também é o dono da maior e mais completa operação de desintermediação bancária, o Banco Postal, uma *joint-venture* criada entre Correios e Bradesco, mas que em 2011 foi alterada e passou a ser controlada pelo Banco do Brasil, mantendo a parceria com os Correios. Além dessa operação, emite cartões de crédito, com destaque para a parceria que mantém com os postos BR. Também conta com a rede BB Mais, credenciando supermercados, drogarias e outros comércios a realizar serviços bancários de movimentação de conta corrente. Nota-se, portanto, que o foco da operação de desintermediação financeira do Banco do Brasil se concentra em parcerias com empresas estatais. Dessa forma, este caso será dividido em três subcasos, o Banco Postal, a Rede BB Mais e a oferta de cartões de crédito, dada a pouca similaridade das três operações.

4.1.1 Banco Postal

A operação do Banco Postal tem números robustos, atualmente contando com mais de 6.000 agências e 11 milhões de contas correntes (EMPRESA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS, 2014). Faz todas as operações que uma agência bancária realiza, entretanto com limite de valores. Por exemplo, não é possível sacar ou depositar valores expressivos nas agências dos Correios. Os Correios, ao fechar a parceria, almejam dois objetivos. Inicialmente, a operação tem caráter social, de atender a pontos mais ermos do país, distante de locais servidos por agências bancárias. Vale salientar que os Correios são uma empresa de capital 100% público, portanto, tem objetivos sociais, mesmo que deficitários. Entretanto, o Banco Postal é uma operação lucrativa, pois alia o atendimento de um público não coberto pela rede bancária, com baixo custo de aquisição de clientes, a uma estrutura de agências que já está montada para atender a população e que não sofre, na maioria das vezes, aumento de custos em função da operação do Banco Postal. Para o Banco do Brasil, a parceria

representou um passo mais rápido na direção de ter ao menos uma agência em todas as cidades brasileiras, conforme plano apresentado pelo banco em 2011.

Figura 4.2 – Divulgação do Banco Postal (totem de agência, cartão e talão de cheques)

Fonte: EMPRESA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS (2014)

Na operação do Banco Postal, toda a administração cabe aos Correios, em um modelo compartilhado. O Banco do Brasil é um braço operacional, principalmente nos instrumentos de análise de crédito e *compliance*, documentação e exigências legais, além do trabalho de tesouraria, já que bancos tem de ter as contas a receber equilibradas com contas a pagar. Os Correios fazem o atendimento por meio de agências, recolhe a documentação e repassa ao Banco do Brasil. Uma agência do correspondente obrigatoriamente está vinculada a uma agência do Banco do Brasil para questões operacionais. A tesouraria e os algoritmos de crédito são fatores que fazem com que os Correios busquem a parceria com o BB.

As agências do Banco Postal vendem produtos muito similares a uma agência bancária, só que em volumes e valores menores, dado que a maior parte do público possui baixa renda. Há isenção de diversas tarifas, incluindo manutenção de conta corrente. As restrições de crédito e a falta de renda formal dificultam a ampliação da oferta de crédito nas agências do Banco Postal. O cartão de crédito é o produto bancário mais comercializado, além de caderneta de poupança. O cliente do Banco Postal também se caracteriza por recorrer ao atendimento presencial, utilizando-se pouco canais eletrônicos e remotos. Menos de 15% da base de clientes possui acesso

ao *internet banking* do Banco do Brasil, apesar de ser um serviço gratuito. Além disso, ainda existe pouca experiência e incentivo da agência dos Correios em oferecer produtos bancários, o que faz com que uma unidade do Banco Postal tenha receita baixa, acompanhado por um custo operacional também baixo, garantindo a rentabilidade e a lucratividade da operação.

Para o Banco do Brasil, existe a oportunidade de monitorar as contas do Banco Postal, e, em caso de elevação na renda do cliente, convida-lo a migrar para uma agência bancária numa conta tradicional. O Banco do Brasil, dessa forma, conquista a vantagem de enxergar antes dos demais bancos um potencial cliente oriundo da baixa renda, sendo esta inclusive uma meta dos executivos das agências do banco, que envia, mensalmente, via CRM, um relatório com potenciais clientes já com cadastro completo, incluindo endereço e telefone.

Não existe canibalização entre o Banco Postal e o BB, já que o primeiro possui limites operacionais que não atendem ao público com renda superior a 2.000 reais, foco das agências do BB. Além disso, os limites de crédito são conservadores, incluindo cartões, o que gera descontentamento para quem tem renda comprovada. Entretanto, o preço mais baixo de tarifas e a facilidade e informalidade de abertura de conta do Banco Postal atrai clientes sem renda comprovada. Diversas agências dos Correios abrem aos sábados, o que ajuda o próprio cliente das agências do banco, que conseguem movimentar a conta fora do horário bancário. Mesmo assim, os Correios não apresentam grande flexibilidade de horário, não abrem à noite nem aos domingos, e várias agências atendem apenas de segunda a sexta, até às 17 horas, fazendo com que o ganho com horário seja pequeno. A marca do BB é aliada ao Banco Postal, e o local onde são realizadas as transações são as agências dos Correios. O Banco do Brasil passa solidez e seriedade, e os Correios oferecem simplicidade e informalidade. O Banco Postal, por sua vez, atesta que uma agência dos Correios é capaz de operar como uma miniagência, e procura vincular sua imagem ao Banco do Brasil. Dessa forma, existe um *co-branding* entre as marcas das duas instituições.

Para os Correios, o interesse se manifesta em trabalhar com apenas uma instituição financeira na operação do Banco Postal. A ideia do BB com esse projeto é ser seletivo, ou seja, atuar com um público que está distante ou não tem interesse em

trabalhar com uma agência bancária. Entretanto, a estratégia do Banco do Brasil é realizar uma distribuição intensiva nas demais operações de desintermediação financeira, estando presente em varejistas de grande ou pequeno porte em qualquer local.

Em visita a uma agência dos Correios, verificou-se que havia material de divulgação nas agências do Banco Postal, sempre atrelado ao Banco do Brasil (Figura 4.3). No entanto, há pouco interesse da agência em trabalhar com o Banco Postal. Na tentativa de abertura de uma conta corrente, apenas um funcionário da unidade visitada tinha certificação para fazer isso. É exigido por lei que quem trabalha como correspondente bancário tenha certificação CA 300, da Febraban (Anexo 1), mas poucos funcionários dos Correios têm interesse em obter essa certificação. Dessa forma, muitas agências possuem apenas um funcionário habilitado para fazer abertura de contas, enquanto algumas nem têm esse profissional, prejudicando o atendimento. Não existe nenhum tipo de oferta de produtos bancários, e os funcionários nos caixas se limitam a atender ao que o cliente pede. A exceção é a oferta do cartão de crédito na abertura da conta corrente.

Ao visitar a agência do Banco Postal, nota-se que se trata muito mais de um simples balcão de atendimento do que propriamente uma agência bancária interessada em fazer negócios com o cliente. O Banco do Brasil também não realiza nenhum tipo de contato por telefone ou correspondência após a abertura da conta, exceto se aparecer na lista de contas do Banco Postal para migração para a agência do Banco do Brasil, quando o gerente de conta tentará contato para fazer a migração.

Nenhum tipo de oferta é feito nos canais eletrônicos, o que propõe que para o Banco do Brasil, pelo menos na prática, o cliente do Banco Postal deve ter apenas a movimentação monitorada, mas não existe interesse em intensificar o relacionamento. Não é interessante para o banco ser proativo com os clientes da instituição em função do elevado custo. Trata-se de uma operação de atendimento visando monitorar os melhores clientes para fazê-los migrar para o Banco do Brasil, e o lucro deriva principalmente do cartão de crédito e do *floating* dos clientes.

4.1.2 RENDE BB MAIS

A rede BB Mais tem o objetivo de intensificar a distribuição de produtos e serviços bancários do Banco do Brasil. A ideia é atender varejistas, mas o principal foco tem sido parceria com pequenos comércios em áreas de periferia das grandes cidades, já que os bairros mais centrais estão cobertos por uma rede de agências e cidades pequenas são cobertas pelo Banco Postal.

Na operação da BB Mais, os correspondentes bancários são vinculados operacionalmente a uma agência num sistema similar ao Banco Postal. Sua principal função não é a venda de produtos bancários, mas sim a operacionalização de serviços, como saques e pagamentos, como ilustra a figura 4.3. Apesar da capacidade operacional de abertura de conta, poucos realizam esta operação, por ser pouco interessante financeiramente.

Figura 4.3 – Explicação do trabalho da Rede BB Mais no site do Banco do Brasil

Correspondentes

MAIS

Comodidade e praticidade é ter sempre um banco mais perto de você para efetuar transações bancárias.

A rede de Correspondentes Mais Banco do Brasil é formada por diversos estabelecimentos comerciais como supermercados, drogarias, lojas, cartórios e cooperativas de crédito, que oferecem a conveniência de estarem mais próximos de você e com horário de atendimento diferenciado.

Além disso, o Banco do Brasil e os Correios formalizaram, em julho de 2011, a parceria para prestação dos serviços de Correspondentes - Banco Postal.

São milhares de pontos de atendimento espalhados por todo o país, que realizam negócios e transações, tais como:

Acoplimento de proposta para:

- > Abertura de conta corrente PF;
- > CDC PF;
- > Cartão de Crédito;
- > Consórcio;
- > Crédito Imobiliário.

Pagamentos:

- > Saques de conta corrente e poupança;
- > Pagamento de benefícios do INSS.

Recebimentos:

- > Títulos do Banco do Brasil e outros bancos;
- > Convênios e Tributos Federais, Estaduais e Municipais com e sem código de barras;
- > Recarga de Celular pré-pago;
- > Depósitos em conta corrente e poupança.

Rede de Correspondentes
> Acesso restrito a Correspondentes

Você

- Empresa
- Governo
- Smartphones
- Serviço de mensagens
- BB code
- Agências
- Postos de Atendimento Bancário (PAB)
- Caixas Eletrônicas
- Rede Compartilhada
- Rede Banco24Horas
- Rede de Correspondentes
- Central de Atendimento BB
- SAC BB
- Ouvidoria
- Suporte Técnico
- Deficiente Auditivo ou de Fala
- Subagências
- Unidades de Negócios
- Subagências
- Unidades de Negócios
- Subsidiárias
- Unidades de Negócios
- Serviços

Fonte: Banco do Brasil (2015)

O cliente das agências do BB e do Banco Postal também podem usar a rede BB Mais, intensificando o relacionamento. Com horário de atendimento expandido, à noite e aos sábados e domingos, o cliente passa a ter mais confiança em concentrar a movimentação no Banco do Brasil, mesmo quando tem conta em outros bancos, em função da rede de correspondentes, que prestam apoio operacional. Com maior movimentação na conta, o banco consegue melhorar os algoritmos dos sistemas de análise de crédito e de CRM, ampliando as ofertas aos clientes.

Para o correspondente bancário, o benefício é o aumento do fluxo do comércio, já que algumas pessoas frequentam o comércio para pagar contas e acabam comprando alguma coisa que estão precisando. Pela pouca agressividade comercial da rede BB Mais com produtos bancários, não existe canibalização entre o canal e a agência: a agência até ganha mais por ter menor fluxo de pessoas com transações de caixa, operação que, segundo o BB, não é eficiente na rede.

Todos os correspondentes bancários precisam da marca do Banco do Brasil para apresentar solidez e confiabilidade no serviço, especialmente no pagamento de contas, como ilustra a Figura 4.4. A estratégia neste caso é intensificar a distribuição. Qualquer varejista que tenha condições técnicas de sincronizar o sistema do BB interessa.

Apesar de o interesse do BB com a Rede BB Mais ser cadastrar varejistas, não é incomum que microempresários da periferia e de pequenas cidades do interior abram um estabelecimento comercial dedicado apenas a ser correspondente bancário. Neste caso, o interesse é exclusivamente na comissão gerada pela comercialização de produtos. O BB não altera a estratégia de atendimento, mas um correspondente bancário dedicado exclusivamente a essa atividade comercializa mais produtos que um correspondente bancário comum.

Figura 4.1.24 – Rede BB Mais em São Raimundo Nonato, PI

Fonte: RIBEIRO (2010)

A visita realizada a um correspondente do Banco do Brasil Mais apresenta que a operação corresponde à expectativa do banco. O atendimento bancário é realizado normalmente, e a marca do Banco do Brasil está bem exposta. Entretanto, alguns correspondentes não realizam operações bancárias fora do horário bancário, por não ter como recolher o dinheiro, o que representa risco para a segurança. Isso restringe o Banco do Brasil de fornecer, como esperado, uma operação de atendimento ao cliente com horário mais ampliado.

4.1.3 OFERTA DE CRÉDITO BANCO DO BRASIL

Vale salientar que recentemente o BB adquiriu o controle do Votorantim, um dos líderes em financiamento de veículos, que opera praticamente apenas por meio de correspondentes bancários. Entretanto, como o Banco Votorantim mantém administração em separado do BB, não foi objeto deste estudo.

A operação do BB de empréstimos via desintermediação financeira ainda é restrita; basicamente oferece cartão de crédito com empresas parceiras. A maior parceria é com os postos BR, que oferecem benefícios em descontos e pontuação para troca em prêmios somente quando se utiliza o cartão do posto em unidades da rede. Mas, por ter bandeira Visa, podem ser usados em outros estabelecimentos comerciais como cartão comum, sem o benefício da pontuação. Dessa forma, o BB adquire uma carteira de clientes fora da rede de agências, que é trabalhada por meio do CRM para a oferta de conta corrente, além de ficar com parte dos lucros da operação de cartão de crédito. Por ser proprietários de carros e com intenção de ganhar benefícios ao abastecer, normalmente trata-se de clientes com alto potencial para o banco.

Nesse processo, o posto de gasolina é responsável apenas pela comercialização e coleta de documentos legalmente exigidos (RG, CPF e comprovante de residência). O banco fará todo o restante do trabalho, da análise de crédito à entrega do cartão. Novamente, trata-se de parcerias com empresas públicas, já que a BR é uma subsidiária da Petrobrás. O Banco do Brasil acredita que estas parcerias se mantêm também por motivos políticos.

É comum a venda desses cartões em postos de gasolina por impulso, já que o cliente acha interessante a possibilidade de obter descontos no abastecimento do veículo e reconhecimento pela fidelidade. Não existe, nesse caso, redução de custo para manter a parceria. O Banco do Brasil é obrigado a dividir o lucro com a distribuidora de combustível, além de dar descontos ao posto na comissão cobrada pela máquina do cartão. Entretanto, dada a pouca canibalização entre a oferta nos postos de gasolina e a rede de agências, trata-se de uma oportunidade de lucro que não seria obtida sem essa operação, além da captação de novos relacionamentos, que podem ser convertidos em conta corrente para o banco. Para o posto de gasolina, além de descontos, cria-se um programa de fidelidade e passa-se também a reter informações do cliente, já que os dados de compra são compartilhados com os parceiros.

A venda de cartão pelos postos de gasolina é realizada diariamente, 24 e quatro horas por dia, bem superior à possibilidade de venda nas agências, de seis horas por dia, em horário comercial, cinco dias por semana. A distribuição do cartão de crédito

é intensificada neste modelo, passando a ser ofertado em postos de combustível em todas as cidades do Brasil. A marca da rede de postos de gasolina prevalece, sendo que cabe à marca do Banco do Brasil o logo no canto do cartão, como ilustra a Figura 4.5.

Figura 4.1.35 – Cartão Petrobrás

Fonte: BR DISTRIBUIDORA (2015)

Ao visitar os postos, percebe-se o interesse de vender o cartão. Alguns frentistas recebem comissão pelas vendas, ofertadas pela própria distribuidora, pois estas entendem que é estratégico dar esse benefício, vez que a gasolina possui elevada concorrência e um programa de fidelidade é entendido como uma forma de garantir que o cliente opte por determinada bandeira e aumente a fidelidade com a marca. Vale salientar que postos de gasolina são franqueados, portanto, a rede de distribuidoras não tem total controle comercial sobre as franquias. Existe presença de material de divulgação do cartão, e os benefícios são apresentados no posto, complementados por propagandas na televisão, as quais são pagas em parte pelo Banco do Brasil. A venda é relativamente fácil. Entretanto, o comprovante de residência é um entrave para a operação, já que a maioria dos clientes não anda frequentemente com um.

4.2 Bradesco

Pode-se dividir a operação de correspondentes bancários do Bradesco em duas frentes. A primeira, na filiação de varejistas para recebimento e pagamento de contas, chamado Bradesco Expresso. Pequenos e grandes varejistas são credenciados para operar como correspondente bancário do banco, com o intuito de realizar pagamento de contas, transferências, saques e depósitos. O principal objetivo dessa atuação é retirar o cliente da agência para utilizar apenas os serviços bancários e concentrar o foco da agência em negócios de maior valor. Assim, o foco desta operação é eminentemente de redução de custos e ganho de eficiência. Para o correspondente, além da remuneração, existe aumento de fluxo, que pode favorecer as vendas.

O Bradesco investe em toda a tecnologia e treinamento, e o correspondente bancário passa a receber pelos serviços prestados, tendo apenas a obrigação de preencher adequadamente as informações solicitadas pelo sistema do banco e realizar depósitos na agência bancária. Na visita de campo, alguns correspondentes do Bradesco Expresso veem como vantagem o fluxo de caixa, já que os depósitos no banco ocorrem dois dias depois de realizados. A operação de maior destaque do Bradesco Expresso é a farmácia Pague Menos.

A segunda operação é a oferta de crédito direto ao consumidor, oferecido pelo Finasa, a financeira do Bradesco Holding, que estabelece contratos de *joint ventures* com varejistas para estes operarem como correspondentes bancários focados na oferta de crédito e de outros produtos financeiros, como seguros.

4.2.1 Bradesco Expresso

A rede de correspondentes bancários Bradesco Expresso tem características similares ao BB Mais, descrito anteriormente no Banco do Brasil. Sua principal função é fazer o atendimento de serviços bancários em pequenos varejistas em áreas de periferia e pequenas cidades. Com isso, o Bradesco pretende ampliar sua rede de atendimento. Operacionalmente, um correspondente bancário do Bradesco Expresso

tem um sistema interligado ao banco e está vinculado a uma agência, que dá o suporte a dúvidas de clientes e do próprio correspondente. O correspondente bancário do Bradesco Expresso é capaz de fazer todos os serviços que uma agência bancária faz, ou seja, receber contas, realizar saques e depósitos, fazer transferências, abrir contas, vender produtos e empréstimos. O banco apenas impõe um limite operacional mais baixo do que é possível fazer numa agência. Toda a documentação e o dinheiro das transações tem que ser entregue numa agência bancária da qual o correspondente bancário se reporta.

Com os correspondentes bancários do Bradesco Expresso, o banco atende um mercado de menor poder aquisitivo, onde não seria viável uma agência. Ainda oferece maior comodidade de horário, permitindo que o seu cliente possa ser atendido fora do horário bancário e aos finais de semana.

Para o correspondente bancário, a vantagem principal oferecida é o aumento do fluxo. Por isso, o foco principal para correspondentes bancários são varejistas de pequeno porte. A possibilidade de movimentar contas correntes atrai um público com maior frequência ao varejista, o que pode motivar compras por impulso. Além disso, o correspondente bancário ainda recebe comissões sobre os produtos que comercializa. Os benefícios estão ilustrados na oferta do Bradesco para correspondentes bancários na figura 4.6. Em algumas regiões do Brasil, especialmente no interior do Nordeste, são abertas lojas com o único objetivo de ser correspondente bancário do Bradesco Expresso como retrata a foto da figura 4.7.

Figura 4.1.36 – Oferta do Bradesco Expresso na internet

Fonte: Site do Bradesco (2015)

Figura 4.1.37 – Correspondente Bancário do Bradesco Expresso

Fonte: Neto e Lobão (2010)

Entre os correspondentes bancários do Bradesco Expresso, um merece destaque, a rede de farmácias Pague Menos. Com sede em Fortaleza, a Pague Menos é uma das maiores redes de farmácias do Brasil. Entretanto, uma loja da Pague Menos, especialmente no nordeste, comercializa um portfólio amplo de produtos, não apenas medicamentos e perfumaria. Neste portfólio oferecido pela Pague Menos estão os serviços bancários. Numa loja da Pague Menos é possível fazer todas as operações bancárias disponíveis numa agência do Bradesco. Além disso, a Pague Menos ainda tem seu próprio cartão de crédito, oferece de forma ativa empréstimos, especialmente consignado para funcionários públicos e permite não só o pagamento de contas como a emissão de boletos. Isso faz com que empresas de pequeno porte também abram conta corrente na farmácia, sendo esse o único exemplo de um correspondente bancário que também atende pessoa jurídica. A Pague Menos ainda oferece remessa para o exterior por meio da Western Union, empresa especializada em envio de remessas internacionais. Apesar da parceria com o Bradesco, a Pague Menos não é exclusiva e também trabalha como correspondente

bancário do Banco Safra, sendo também um raro exemplo de um correspondente bancário que não trabalha exclusivamente para um banco só.

4.2.2 FINASA – CRÉDITO DIRETO AO CONSUMIDOR BRADESCO

Outra linha de desintermediação é o Bradesco Financiamentos, um sistema de parceria para a oferta de crédito. Entre as operações, além de lojas de veículos, o Bradesco mantém parceria com duas redes de linha branca, a Eletrozema, que atua no interior de São Paulo e Minas Gerais, e o mais importante parceiro, Casas Bahia, maior correspondente bancário do Brasil na contratação de empréstimos.

O principal objetivo do Bradesco nas parcerias é o lucro da operação. Estar presente ofertando crédito na hora em que o cliente necessita gera um diferencial pela facilidade de contratação, comodidade e decisão por impulso de obter o crédito para adquirir um bem superior ao planejado. O banco consegue emprestar por meio das lojas para os próprios clientes e para não clientes. Existe um ganho marginal de possuir as informações cadastrais de não clientes para posteriormente ofertar produtos bancários.

Já para o correspondente bancário, o ganho está principalmente relacionado à redução de riscos de crédito, ou seja, a inadimplência dos clientes, e viabilizar a operação de empréstimos, fundamental para a venda de produtos de linha branca e móveis, como ilustra a Figura 4.8. A Casas Bahia inicialmente operava sem o apoio de um banco, mas a inadimplência e a complexidade legal do sistema financeiro a levaram a buscar parceria com o Bradesco. Nos varejistas de linha branca, a parceria é garantida por contrato, normalmente de *joint-venture*.

O Bradesco trata a operação com a Casas Bahia de forma transacional, pois a maioria dos clientes é de baixa renda, para quem o banco entende não ser eficiente o atendimento com conta corrente. Existe, no entanto, interesse em vender produtos de crédito, como seguro e cartão. A abertura de conta corrente é oferecida, mas com acesso a serviços limitado. Não é possível usar agências para saques e pagamentos de contas, e a conta não terá um gerente responsável, sendo que todo o atendimento ficará por conta de uma central telefônica. A oferta do portfólio disponível nas Casas

Bahia é feita pelos próprios vendedores, comissionados e incentivados a vender a prazo, e ainda tentar vender o cartão de crédito das Casas Bahia, que oferece poucas vantagens, mas é gratuito e aceito em qualquer estabelecimento, pois tem a bandeira Visa. Este cartão também é emitido pelo Bradesco.

Figura 4.2.28 – Oferta de crédito nas Casas Bahia

Fonte: JORNAL EXTRA ONLINE (2013)

O Bradesco consegue elevada ampliação no mercado especialmente na venda de crédito. Na visita realizada às Casas Bahia, é comum verificar clientes comprando mais bens por ter crédito aprovado. Bom para o banco, que faz um empréstimo maior, e bom para a Casas Bahia, que aumenta o *ticket* médio. Vendedores das Casas Bahia alertam os clientes que eles têm crédito aprovado e podem comprar mais produtos ou produtos melhores (e mais caros também). A oferta de crédito é agressiva por parte dos vendedores. O horário de atendimento e a comodidade também são outros facilitadores. Tradicionalmente, o cliente deveria ir até a agência falar com o gerente em horário bancário para contratar crédito. No correspondente bancário, isso ocorre na mesma hora, em qualquer momento que a loja estiver aberta, inclusive sábados e domingos. O próprio vendedor ou um representante do banco faz a análise, constitui a garantia e libera o empréstimo. A constituição de garantia também traz ganho. Nas Casas Bahia, a linha branca é utilizada como garantia do empréstimo, operação que não é viável na rede de agências, reduzindo o risco e permitindo que o banco este seja mais agressivo nos limites de crédito.

Nas Casas Bahia, a marca do Bradesco aparece pouco como ilustra a Figura 4.9.

Figura 4.2.29 – Cartão Casas Bahia

Fonte: CARTÃO DE CRÉDITO (2015)

A intenção é manter a imagem do varejista, reconhecido pelo jargão “Quer pagar quanto?”, enquanto o banco é conhecido como uma empresa que empresta a juros altos. O banco possui pesquisas apresentando que o cliente acredita que o varejista não cobra juros ou cobra menos que o banco. Apenas grandes varejistas de eletroeletrônicos estão na pauta do Bradesco Financiamentos. Apesar de o canal existir, não há o interesse em intensificar a operação de financiamentos para pequenas redes ou lojas individuais.

4.3 Caixa Econômica Federal

A Caixa Econômica Federal possui duas operações de correspondentes bancários distintas: a rede de lotéricas e a Caixa Aqui.

Deve-se salientar que a Caixa Econômica é um banco com 100% do capital público, não tendo ações negociadas em bolsa. Além de atuar como banco comercial e de investimento, também administra programas sociais, como Seguro Desemprego, abono do PIS e o programa Minha Casa Minha Vida, que visa ao financiamento imobiliário de baixa renda com subsídios governamentais. A Caixa também foi, durante muitos anos, executora das políticas de crédito imobiliário do Banco Nacional de Habitação (BNH). Por isso, sua marca é ligada especialmente à poupança, criada com o objetivo de garantir *funding* para a carteira hipotecária dos bancos e pela facilidade na contratação de crédito imobiliário. Pelo envolvimento com programas sociais, nem todas as ações visam lucro. Algumas, por isso, têm objetivos deficitários, o que será analisado nas operações de desintermediação financeiras. Trata-se também do único dos grandes bancos brasileiros que não possui operação separada para clientes de alta renda, o que associa a marca da Caixa Econômica Federal a um banco focado especialmente na população de baixa renda e em crédito imobiliário.

4.3.1 Lotéricas

A rede de lotéricas possui a exclusividade na venda de apostas de loterias no Brasil. Trata-se de uma operação apartada do balanço e da operação da Caixa Econômica Federal, fazendo parte do grupo econômico do banco. As lojas das lotéricas são franquias, ou seja, cada loja possui um empresário como dono, autorizado pelo banco a comercializar jogos de azar e sendo obrigado contratualmente a prestar serviços bancários para a instituição.

O principal objetivo da Caixa Econômica ao impor aos franqueados da casa lotérica a operação de correspondente bancário era atender, via posto de atendimento, a população residente em áreas de periferia e pequenas cidades, onde

não é viável ter uma agência, mas que contam com o serviço das lotéricas, intensificando a distribuição de produtos financeiros e serviços bancários. O projeto tinha um cunho social, ou seja, viabilizar em todos os municípios do Brasil um atendimento bancário. A rede de agências da Caixa Econômica Federal é menor que a dos principais concorrentes e centralizada em áreas comerciais das grandes cidades. A lotérica permitiu rápida expansão, especialmente para áreas remotas e periféricas, atendendo a um objetivo social do banco e não visando propriamente ao lucro da operação. Entretanto, por ter sido imposta, houve resistência dos proprietários das lojas franqueadas da lotérica, que temiam longas filas por uma operação de baixa rentabilidade, inibindo a venda de produtos de loteria, que possuem lucros mais elevados. Algumas soluções foram adotadas, como ilustrado na Figura 4.10, em que o atendimento de serviços bancários é separado da venda de apostas de loteria, evitando perda de clientes por filas na operação principal das lotéricas, a comercialização de jogos de azar

Figura 4.2.210 – Lotérica da Caixa com serviços bancários separados da venda de bilhetes de loteria

Fonte: BH Shopping (2015)

Nesta parceria, a responsabilidade é integral da lotérica, que colhe a documentação, assinatura e contata o cliente em caso de inconsistência. Trabalha com valores financeiros de depósito e saques limitados e precisa prestar contas financeiras a uma agência da Caixa Econômica Federal. Pode ofertar qualquer tipo

de produto comercializado pela Caixa para clientes e não clientes. Em troca, recebe remuneração da própria instituição pelos produtos vendidos, além de parte da tarifa interbancária dos boletos recebidos e ganho de fluxo na lotérica. Na visita de campo, o que foi visto é a enorme quantidade de não clientes da Caixa pagando boletos após o expediente bancário para evitar atraso. De fato, a expansão do horário de atendimento e o atendimento em áreas não servidas por bancos se tornaram um diferencial para o banco. Pequenos comerciantes, que fazem pessoalmente o serviço de banco e possuem valores baixos de movimentação financeira, passaram a preferir o atendimento pela instituição. Contas estagnadas passaram a ser movimentadas, o que, na visão da Caixa Econômica Federal, reduz inclusive a inadimplência.

As lotéricas não comercializam produtos diferentes das agências. Poupança, conta corrente, pagamento e recebimento de contas e empréstimos são os principais produtos da rede. Entretanto, o banco passou a atender um público não bancarizado, em função da maior proximidade, e de pequenos comerciantes, pela conveniência do horário de atendimento. Também a intenção é que a venda de bilhetes de loteria seja impulsionada pelo maior tráfego e facilidade de pagamento, com débito em conta. Entretanto, o pequeno espaço de uma lotérica, a pressão das filas e a falta de um produto comercializado de alto valor dificultam a venda por impulso de produtos e serviços bancários.

4.3.2 CAIXA AQUI

A rede de correspondentes Caixa Aqui, apesar de estar na mesma diretoria, precisa ser dividida em duas vertentes. Dentro da rede Caixa Aqui, destacam-se dois focos distintos, um para atendimento do cliente com serviços bancários e outro focado especialmente em imobiliárias, que se qualificam para oferecer crédito para compra de imóveis. Vale salientar que, no caso das imobiliárias, é exigida pela Febraban uma certificação diferente para poder operar como correspondente bancário, o CA 600, que engloba todo o conteúdo do CA 300, exigido para os outros correspondentes, mais alguns aspectos exclusivos deste tipo de operação. Apesar de a Caixa tratar ambas as operações do Caixa Aqui na mesma diretoria e inclusive como um mesmo

canal, as duas operações têm finalidades distintas, e, portanto, serão tratadas de forma separada neste trabalho.

a) Caixa Aqui

A rede Caixa Aqui é formada por varejistas que operam como correspondentes bancários da Caixa Econômica Federal. Estes varejistas executam serviços bancários em nome da Caixa, ou seja, abrem conta corrente, comercializam empréstimos, recebem pagamentos e depósitos e realizam saques. A rede Caixa Aqui sempre está vinculada a uma agência, que fará todo o serviço operacional. O cliente, ao abrir conta em um varejista conveniado com a Caixa Aqui, terá a conta corrente vinculada a uma agência, e não ao correspondente bancário. Todo o trabalho operacional fica por conta da rede de agências e da estrutura do banco. O varejista, para ser filiado, deve ser correntista da Caixa e firmar a parceria com o gerente de conta. Como reciprocidade, recebe parte das tarifas e receitas arrecadadas pela Caixa. O valor das tarifas repassadas depende do varejista, mas normalmente gira na faixa de 30%. Entretanto, a Caixa remunera operações de empréstimos pelo *spread* bancário, que é a diferença entre a taxa de juros cobrada do cliente e a taxa de juros praticada pelo CDI. Isso dificulta e torna pouco transparente, para correspondentes bancários, a remuneração dessa operação, gerando queixas e desinteresse. Além da receita, o correspondente tem aumento de fluxo de pessoas no estabelecimento, o que aumenta a frequência de compra.

O principal foco da rede do Caixa Aqui é aumentar a rede de atendimento. A Caixa, entre os grandes, é o banco que tem a menor quantidade de agências e caixas eletrônicos. Além disso, pelo atendimento de programas sociais, as agências costumam ser mais cheias, especialmente no atendimento de caixa. A rede de correspondentes alivia o atendimento da agência, além de ter abrangência maior, conseguindo estar presente em locais periféricos das grandes cidades. Essa operação viabiliza o atendimento ao público de baixa renda.

A operação via correspondente bancário prejudica o relacionamento do cliente com a rede de agências. O correspondente não tem preparo técnico para ofertar produtos, sendo passivo em relação à venda. Como o cliente deixa de frequentar a agência no dia a dia, o banco perde o contato pessoal. Resta um efetivo trabalho ativo de contatar clientes por telefone para conseguir ofertar produtos. O trabalho da rede

de agências apenas em horário comercial prejudica esse contato, pois muitos clientes trabalham e não podem atender às ligações do gerente do banco.

A exemplo do que ocorre na lotérica, um cliente que opera por um correspondente do Caixa Aqui tem movimentação maior da conta corrente no banco do que teria sem esse trabalho. Com isso, são geradas mais informações úteis para aprovar linhas de crédito com maior precisão e ofertar produtos bancários mais adequados às necessidades e renda dos clientes.

O público-alvo dessa operação é principalmente o cliente de baixa renda, que reside distante da agência, tem dificuldades de usar canal não presencial, como internet e caixas eletrônicos, faz movimentos e negócios de baixo valor com o banco. Em função da baixa receita gerada, é mais econômico para a Caixa atendê-los via correspondente bancário, e o contato com o gerente é remoto. Esse público também se beneficia da rede Caixa Aqui por atender além do expediente bancário, incluindo finais de semana e horários noturnos. O horário de funcionamento da rede Caixa Aqui não tem regulação como a rede de agências bancárias, segue o horário do varejista. Apenas operações que dependem do sistema de pagamentos brasileiros, como TED, ficam com acesso restrito fora do horário bancário.

A rede do Caixa Aqui reduz o fluxo de atendimento da agência, que é mais caro, e evita que a Caixa Econômica Federal tenha de ampliar a rede de agências. Além disso, permite uma operação lucrativa com clientes de baixa renda, o que é relevante para o banco. Antes, esses clientes eram atendidos pela rede de agências, representando prejuízo para o banco, que era obrigada a atendê-los, pela função social que o governo exige. Atualmente, essa operação, se não é altamente lucrativa, não representa problema para os resultados do banco.

Deve-se salientar também a criação de estabelecimentos comerciais exclusivamente dedicados a ser correspondente bancário do Caixa Aqui, assim como ocorre na rede BB Mais, do Banco do Brasil, e na Rede Bradesco Expresso, do Banco Bradesco, como pode ser visto na Figura 4.11.

Figura 4.3.211 – Correspondente bancário Caixa Aqui no Grajaú, Zona Sul de São Paulo/SP

Fonte: NOVIDADE... (2014)

O projeto da Caixa Aqui pretende abrir o máximo possível de correspondentes, sendo meta inclusive da rede de agências fixar esse tipo de parceria. A intenção do banco é estar presente no maior número de varejistas possíveis, desde que possuam condições mínimas de representar o banco. O foco é especialmente áreas não atendidas pela rede bancária, na periferia dos grandes centros e em cidades pequenas.

Não foi verificada a existência de material promocional do Caixa Aqui nos varejistas visitados nas grandes cidades, mas em pequenas cidades a marca do Caixa Aqui é sempre exposta, como ilustra a Figura 4.12.

Figura 4.3.212 – Correspondente bancário do Caixa Aqui em Andradina/MG

Fonte: PORTAL HOJEMAIS (2013)

Alguns empresários alegaram problemas de segurança de divulgar que operam como correspondente bancário em função do volume em dinheiro que movimentam. Dessa forma, a divulgação do correspondente é basicamente feita dentro da loja ou pela rede de agências próxima. Apesar do relacionamento do varejista ser relevante, a presença da marca da Caixa dá credibilidade à operação, especialmente para a população de baixa renda, que vê a Caixa como um banco popular e de tarifas baixas. Como a parceria é feita especialmente com varejistas como mercados e farmácias, existe pouca sinergia comercial entre os produtos do correspondente, que normalmente não necessitam de crédito, e dos produtos financeiros. Exatamente por isso, o correspondente se beneficia pelo aumento do público e maior frequência de visitas, além da renda extra pelos repasses de tarifas e receitas pagas pela Caixa Econômica Federal. De outro lado, o banco não consegue executar vendas de produtos financeiros por impulso nesse tipo de estabelecimento. As poucas vendas que ocorrem são normalmente incentivadas pelos gerentes de conta da agência responsável pelo correspondente bancário. A principal fonte de receita dessa operação para o banco é a tarifa interbancária, gerada por serviços financeiros prestados, e não pela venda de produtos financeiros.

4.3.3 CAIXA AQUI IMOBILIÁRIAS

A Caixa sempre teve a liderança do mercado de crédito imobiliário brasileiro. Isso por causa da herança do Sistema Financeiro da Habitação (SFH), que elegeu a Caixa responsável por esse tipo de operação, e de uma grande captação em poupança, em função da extensa ação de comunicação que a Caixa sempre manteve com esse produto e do perfil dos clientes investidores, já que o banco mantém participação de mercado relevante no público de baixa renda, principal cliente de aplicações em poupança.

Exatamente por causa dessa operação de financiamento, as imobiliárias passaram a procurar a operação do Caixa Aqui para ser correspondente bancário, com o objetivo único de oferecer esse tipo de crédito. Portanto, essa iniciativa partiu mais das próprias imobiliárias do que do banco. Um correspondente do Caixa Aqui

pode prestar qualquer serviço da Caixa. Não existe, no banco, uma operação diferenciada do Caixa Aqui para varejista e para imobiliárias. Entretanto, a imobiliária se concentra apenas na oferta do crédito imobiliário e, conseqüentemente, na abertura de conta corrente para que o cliente tenha um relacionamento com o gerente de contas do banco da agência mais próxima, já que a imobiliária apenas recolhe a documentação. Cabe ao gerente aprovar o crédito, confeccionar o contrato e conferir a documentação. Por ser altamente especializadas, as imobiliárias entendem mais da documentação e do processo necessário para o crédito imobiliário do que o próprio gerente do banco, o que garante maior agilidade ao processo e evita erros. O cliente também tem mais conveniência, pois faz tudo na imobiliária, que é quem normalmente junta a documentação do imóvel com os cartórios e ainda é atendido em horários flexíveis. O relacionamento com o banco é feito em horário comercial pelo corretor de imóveis.

Além do crédito e da conta corrente, nos quais a imobiliária recebe participação na receita, também são vendidos seguros para garantir a operação. Normalmente, o cliente é obrigado a contratar um seguro prestamista, que garante a operação em caso de desemprego, e um seguro de vida e acidentes pessoais. Pelo Código de Defesa do Consumidor, esse seguro não precisa ser da Caixa Econômica Federal, mas a conveniência da imobiliária, de resolver tudo num lugar só, permite que o corretor de imóveis tenha mais facilidade de vender esses produtos para o cliente que busca financiamento imobiliário do que o próprio gerente de conta. O crédito imobiliário e a própria compra do imóvel são investimentos planejados do cliente, mas a compra do seguro acaba ocorrendo por impulso. Um problema que ocorre nesse tipo de operação é que os bancos têm princípios éticos que impedem a venda casada e são fiscalizados por entidades reguladoras, como o Bacen), e autorreguladoras, como a Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais (Anbima). A Caixa Econômica Federal deve garantir que a imobiliária seguirá esse princípio na venda de seguros, o que não é simples de gerenciar em uma operação terceirizada e recentemente gerou multa para a Caixa em ação movida pela Fundação Procon-SP, já que as imobiliárias agem em nome do banco.

A Caixa Econômica Federal, além das vendas de crédito imobiliário e seguros, ainda ganha relacionamento com o cliente por meio da conta corrente. Normalmente, contratos de financiamento imobiliário são longos, superiores a dez anos, o que fará

com que o cliente mantenha vínculo com a instituição por muito tempo, dando tempo para a Caixa conhecer o consumidor e ofertar todo o portfólio de produtos, tentando ganhar a movimentação do cliente. Além disso, a rede Caixa Aqui em Imobiliárias hoje é a principal fonte de captação de contas correntes de alta renda, público atendido em operações especializadas em outros bancos, como Uniclass, Personnalité, Prime e Estilo, mas que não conta com atendimento diferenciado na Caixa, não procurando assim o banco. O crédito imobiliário é uma porta de entrada destes clientes no banco. Não existe estratégia de renda nessa faixa de captação, mas o foco das imobiliárias são clientes com renda superior a 3.000 reais, o que já é considerada renda qualificada na Caixa Econômica Federal. Esse foco acaba criando um público-alvo para a operação do Caixa Aqui em Imobiliárias, justamente em um segmento onde a participação de mercado do Caixa Aqui é mais baixa e o valor da marca, mais desgastado.

O relacionamento inicial do cliente com a imobiliária beneficia a Caixa Econômica Federal. Toda a operação envolvendo o crédito imobiliário é feita entre cliente e correspondente. Entretanto, após a liberação da operação, o relacionamento do cliente com a imobiliária acaba, e cabe ao banco estabelecer um novo contato, agora de cliente bancário, ofertando produtos e serviços. Para o CRM do banco, o crédito imobiliário é importante base de dados de longo prazo, rica em informações de pontualidade de pagamento, patrimônio do cliente, renda e emprego, o que permite ofertas mais arrojadas e precisas de crédito, além de oferta de produtos mais adequados. A grande resistência do cliente, entretanto, é o atendimento presencial nas agências, normalmente cheias em função do atendimento a programas sociais. Além disso, a Caixa tem imagem de possuir poucos caixas eletrônicos e tecnologia de *internet banking* inferior, além de constituir “*status negativo*” ter conta na Caixa Econômica Federal, marca vinculada à baixa renda.

Para a imobiliária, além dos ganhos financeiros pelo repasse de comissão dos produtos comercializados (normalmente em 30%), a aprovação do crédito imobiliário na empresa é conveniente ao cliente, fazendo com que a aprovação se desenrole mais rápido, pela maior velocidade que o corretor de imóveis tem de juntar a documentação do imóvel, que servirá de garantia, em relação ao gerente do banco, que é um generalista e não tem conhecimento detalhado da documentação imobiliária. Além disso, o cliente não precisa buscar uma agência do seu banco, que normalmente

não faz esse tipo de atendimento, encaminhando o cliente a um especialista em crédito imobiliário do banco e que nem sempre está disponível rapidamente. Uma segunda vantagem para a imobiliária é a possibilidade de analisar o crédito do cliente antes que ele determine qual imóvel comprar, o que aumenta o *ticket* médio. Segundo algumas imobiliárias, 40% dos clientes decidem a compra depois de saber o valor aprovado de crédito pelo banco.

A Caixa Econômica Federal não tem nenhuma ação específica para ampliar o número de imobiliárias atendidas. Trata-se de uma ação passiva. Pela força da marca da Caixa no mercado de crédito imobiliário, as próprias imobiliárias procuram o banco para ser correspondentes bancários. A marca da Caixa Aqui na imobiliária é importante, e o material de divulgação, apesar de não ser exclusivo para essas empresas, é colocado em destaque na entrada dos estabelecimentos, e muitas vezes até mesmo na parte exterior da loja (Figura 4.13). Existe um problema, no entanto: muitas imobiliárias menores expõem painéis de sinalização com o logo do banco desconfigurado, feito artesanalmente e sem aprovação do banco. A Caixa Econômica Federal estima que cerca de 80% das imobiliárias das grandes cidades são correspondentes do Caixa Aqui. O restante do mercado é dividido entre os outros bancos, com presença mais forte do Santander. A Caixa também não faz maiores exigências para o correspondente bancário além do que é requisitado para ser correntista, ou seja, nome limpo no Serviço de Proteção ao Crédito (SPC) e Serasa-Experian e sem problemas de relacionamento de crédito com a Caixa da imobiliária e dos sócios.

Figura 4.3.313 – Imobiliária correspondente imobiliário do Caixa Aqui em Piancó, PB

Fonte: CABRAL (2013)

4.4 Santander

Os bancos atuam com correspondentes bancários para alavancar produtos de difícil vendagem e operacionalização na rede de agências ou atuar em mercados em que têm pouca presença, determinando algumas operações como foco. O Santander atua de forma diferente. Tem ações em todo tipo de operação de correspondente bancário. Entretanto, seus esforços não o tornaram líder nesse mercado. Pode-se destacar que o Santander tem operações de correspondentes bancários com cartões de crédito nos postos Shell, imobiliárias e incorporadoras, afiliadoras de máquina de cartão de crédito, crédito consignado e varejistas prestadores de serviços bancários.

Trata-se de uma estratégia do banco de ampliar a base de clientes, mesmo de não correntistas, já que atualmente é menor que os principais concorrentes, Bradesco e Itaú. Com base maior de clientes e mais informações, fica mais simples para o banco fazer ofertas para a abertura de conta corrente. Sua operação mais bem-sucedida é de crédito imobiliário.

A seguir serão descritas as duas principais operações do banco Santander, sua operação junto a imobiliárias e a operação de correspondentes bancários focados em prestação de serviços da rede Pague Perto.

4.4.1 Santander em Imobiliárias

O Santander tem operação de destaque em imobiliárias, em um segmento no qual a Caixa Econômica Federal possui diversas vantagens competitivas. Para entrar nesse mercado, o Santander se aproveitou de outra operação, o financiamento da incorporação de construção. Esta operação é feita normalmente pelas áreas de atendimento a grandes empresas do banco de atacado. A construtora, ao iniciar uma nova obra, solicita um empréstimo, que será pago com a venda dos imóveis. Para garantir a operação, a construtora hipoteca ao banco o terreno e os futuros imóveis. Pequenas incorporações, como um prédio, são financiadas diretamente pelo banco. Grandes operações, como shoppings ou condomínios, são financiadas diretamente no mercado de capitais com Certificados de Recebíveis Imobiliários (CRI) ou por

fundos imobiliários. O Santander tem participação relevante nesse mercado e anexa ao contrato o direito de explorar como correspondente bancário, com exclusividade, a imobiliária que faz a venda.

Com essa operação, o Santander tem o controle de uma fatia relevante no crédito imobiliário de mercado de imóveis novos, que são vendidos na planta ou após o término da obra. Normalmente, as imobiliárias montam um plantão de vendas nas novas construções. Nesse plantão, são obrigadas a ofertar exclusivamente ou preferencialmente o crédito imobiliário do Santander. O cliente pode buscar o financiamento no próprio banco, mas não terá o serviço da imobiliária. Ter um correspondente bancário no plantão de vendas representa que o banco obterá cerca de 50% dos financiamentos imobiliários. O restante acaba sendo negociado pelo cliente diretamente com o banco onde possui conta.

Nesta operação, o correspondente continua sendo responsável pelo recolhimento de toda a documentação para aprovação do crédito, constituição da hipoteca e abertura de conta corrente, além de ofertar os seguros, que dão garantia na operação, mas que por exigência legal precisam ser liberados para o cliente contratar em outras empresas. Por conveniência e impulso, os seguros acabam sendo comprados no mesmo banco que liberou o crédito imobiliário, normalmente sem análise de custo. Já o banco recebe a documentação, aprova o crédito e operacionaliza a abertura da conta e a hipoteca do imóvel, que servirá de garantia. No caso do Santander, a documentação não é enviada para uma agência, como ocorre na Caixa Econômica Federal, mas sim para uma central. O banco tem uma equipe de especialistas de crédito imobiliário que prestam apoio a essa operação. Cada especialista possui uma carteira de imobiliárias e metas de produção, vinculadas principalmente à abertura de conta corrente, valor de crédito contratado e seguros vendidos, além de inadimplência. O plano de metas e a ausência de atendimento a pessoa física garantem que o especialista atue não apenas no horário bancário e comercial, mas também fora dele.

Para o banco, existe penetração em um mercado novo, conquistando muitos não clientes, além de ganhos do CRM, que passa a ter informações qualificadas geradas pelo crédito imobiliário. As ofertas do Santander são melhoradas e acompanhadas de um sistema de telemarketing ativo, o que diferencia sua estratégia

dos concorrentes, que normalmente deixam o trabalho de contatar clientes não correntistas para a rede de agências

Para o correspondente, nem sempre é um bom negócio. O repasse de comissão é imposto pelo Santander sem negociação, já que isso está garantido pelo contrato com a incorporadora do imóvel. Além do mais, a maioria das imobiliárias e corretores de imóveis estão acostumados a trabalhar com a Caixa Econômica Federal e têm relacionamento próximo com a equipe da agência a que estão vinculados; mas o processo de atendimento ao correspondente bancário e aprovação de crédito do Santander é diferente. Quando estão num plantão, os corretores de imóveis têm de se habituar ao sistema de trabalho imposto pelo Santander. Além disso, as imobiliárias veem valor em anunciar a parceria com a Caixa, mas não reconhecem no Santander um banco especializado no crédito imobiliário. Por isso, normalmente a marca do Santander não é exposta.

Plantões de venda de corretoras atendem em horário ainda mais estendido que a própria imobiliária, trabalhando à noite e em fins de semana. Isso dá um ganho no horário de atendimento em relação à rede de agências. Entretanto, plantões são provisórios, desmontados alguns meses após a inauguração da construção. Além disso, o corretor de imóveis que trabalha em plantão geralmente é iniciante, com menos experiência em operar crédito imobiliário. Isso impacta a própria marca do Santander, pois muitas vezes as dificuldades na operação do crédito imobiliário derivam não de falhas do banco, mas do corretor. Pelo fato de o Santander não estar em contato com o cliente, é comum o corretor de imóveis repassar a responsabilidade por problemas para o banco. Existe também um rodízio maior dos corretores, que, quando se destacam, passam a atuar na sede da imobiliária. Operações de crédito imobiliário podem demorar até meses para ser finalizadas. É muito comum que o corretor do plantão de vendas não se mantenha o mesmo até o final do processo de compra e aprovação do crédito, e existirá a troca do atendimento, o que pode resultar em atrasos na liberação do crédito, além de irritação do cliente com a imobiliária, que muitas vezes consegue repassar a irritação para o banco. As reclamações no SAC do Santander dessa operação são representativas, o que cria um problema, pois se trata de um cliente que ainda não é correntista do banco e provavelmente está no primeiro relacionamento com o Santander.

4.4.2 REDE PAGUE PERTO

Pague Perto é a rede de correspondentes bancários destinados a realizar pagamentos de contas em nome do Santander. São operações que ainda geram inquietação para a rede de agências. Apesar de o banco manter o plano de expansão da rede, o sindicato acusa o Santander de precarizar o emprego dos bancários, considerando a operação de correspondente bancário uma terceirização. Isso ocorre principalmente porque as agências do Santander são pioneiras em direcionar – especialmente clientes que querem financiar veículos e pagar contas na boca do caixa – para o correspondente bancário, visando evitar aumento de fluxo no caixa, podendo manter uma equipe mais reduzida e concentrar mais a agência em fazer negócios com os clientes de produtos bancários. Na avaliação do banco, a rede de agências, chamada pelo Santander de pontos-de-venda, deve se concentrar em negócios com clientes e pessoas jurídicas, passando operações de CDC e atendimento a serviços bancários para o correspondente.

Por esses fatores, o Santander prefere manter correspondentes bancários dedicados apenas ao pagamento de contas, sem ampliar a oferta de serviços e produtos bancários. Para a maioria dos varejistas, é exatamente esse o serviço que mais interessa, pois garante o aumento de fluxo na loja e ainda traz um repasse financeiro fácil de calcular. Além disso, como a prestação de contas é feita dois dias após o recebimento, gera fluxo de caixa positivo.

Para o banco, os ganhos estão apenas relacionados à redução de custo e ao foco, da equipe comercial, em gerar negócios com os clientes, retirando da rede de agências serviços bancários de baixo valor agregado. Apesar de o nome da rede indicar intensificação da distribuição, a responsabilidade pela abertura de correspondentes bancários é da equipe comercial e operacional da rede de agências. Com isso, o foco muda para uma distribuição mais seletiva. O foco é bater a meta de abertura de correspondentes bancários e retirar o atendimento da agência. Busca-se assim abrir correspondentes bancários perto da agência e não do cliente, pois é mais fácil comercialmente de ser realizado. Clientes distantes demandam maior tempo de visita e têm menor relacionamento com o gerente de contas pessoa jurídica do banco. Clientes próximos são mais fáceis de ser visitados e têm contato maior com o banco.

4.5 Banco Itaú

O Itaú é dono da segunda maior rede de agências do país, perdendo apenas para o Banco do Brasil. Dono da maior rede de caixas eletrônicos próprios, possui o maior patrimônio líquido e o maior lucro líquido entre os bancos brasileiros (BACEN, 2014). É um dos 25 bancos mais valiosos do mundo (GLOBAL FINANCE, 2015). Todo esse resultado passa, em grande proporção, pela rede de correspondentes bancários, a maior do país (BACEN, 2014).

A operação de correspondentes bancários deriva da atuação das duas financeiras do banco, a Taií e a Fininvest. Entre 2000 e 2010, ambas as financeiras procuraram realizar empréstimos para um público não cliente. No modelo de atuação, ofereciam crédito com menos rigor na análise para empréstimos de baixo valor a juros elevados. O foco era principalmente a população de baixa renda, por isso instalavam as lojas em áreas de comércio popular das grandes cidades, abrindo em horários alternativos, inclusive aos sábados. Na Fininvest, algumas lojas ainda eram franqueadas. A Fininvest, enquanto ainda tinha o controle exclusivo do Unibanco, chegou inclusive a estabelecer um banco, para prestar serviços ao público de renda inferior a 1.000 reais. Já a Taií iniciou uma rede de parcerias para oferecer crédito dentro dos supermercados e hipermercados do Grupo Pão de Açúcar.

A fórmula de emprestar com elevado risco de inadimplência a juros altos fez com que o resultado das operações das financeiras se tornasse instável e pouco previsível, comprometendo as demonstrações financeiras e a avaliação de mercado do Itaú e do Unibanco. O Itaú, ainda no ano de 2006, começou a trocar o foco da Taií, que deixou de ter novas lojas e passou a atuar com correspondentes bancários, especialmente varejistas, seguindo o modelo de sucesso que tinha obtido no Grupo Pão de Açúcar.

Já a Fininvest também passava por um processo de desinvestimento, concentrando as operações em poucas lojas e atuando principalmente com crédito consignado e antecipação de recebíveis de cartão de crédito para comerciantes. A partir da fusão do Unibanco com o Itaú, a operação da Fininvest praticamente foi

extinta. A operação do banco, destinada a abertura de conta corrente e atendimento do público de baixa renda, também foi repassada para os correspondentes.

O modelo das financeiras foi base para a expansão dos correspondentes bancários do Itaú. A estratégia, em vez de vender crédito para não clientes diretamente ao consumidor final em lojas de financeiras, passou a ser vender crédito para não clientes por intermédio de um varejista, com o objetivo específico de aquisição de um bem. Segundo a avaliação do banco, os clientes priorizam o pagamento a varejistas, especialmente de compra rotineira, como supermercados, farmácias e lojas de vestuário. Em varejistas de bens duráveis, como lojas de eletroeletrônicos, veículos e imóveis, existe a possibilidade de agregar uma garantia real, ou seja, o bem que está sendo comprado, o que aumenta a vontade do cliente em pagar a dívida.

O banco Itaú possui correspondentes bancários especializados em linha branca, móveis, veículos, imóveis, cartões de crédito, atendimento bancário e seguros. Entretanto, sua participação no mercado de imóveis é baixa, e o modelo de seguros é tratado juntamente com linha branca e veículos. Portanto, este estudo buscou entrevistar os executivos responsáveis pela operação de linha branca, cartões de crédito *private label* (“*marca própria*”), veículos e atendimento bancário.

4.5.1 Linha Branca

É na linha branca onde existe a maior concorrência entre correspondentes bancários no país atualmente. De um lado, o Bradesco e sua parceria com a Casas Bahia, maior varejista do setor no país. De outro lado, o Itaú com *joint-venture* com Magazine Luíza e marcas do Grupo Pão de Açúcar, como Extra e Ponto Frio. Deve-se salientar, entretanto, que Casas Bahia, Extra Eletro e Ponto Frio pertencem ao Grupo Glopex, controlado pelo Pão de Açúcar. Apesar do controle, a Casas Bahia mantém uma estratégia de competição com as outras marcas do grupo. Um fator-chave de sucesso relevante no setor de linha branca é a capacidade de financiamento direto ao consumidor, no qual os varejistas dependem de bons acordos comerciais com os bancos, no caso, Itaú para Ponto Frio, Extra Eletro e Magazine Luíza; e Bradesco para Lojas Colombo e Casas Bahia. Ainda existe um terceiro *player*, a Ricardo Eletro Insinuante e a Losango, ligada ao banco HSBC.

A operação do Banco Itaú nestes casos ocorre sempre por meio de *joint-ventures*. É constituída uma terceira empresa, com CNPJ de instituição financeira, com capital misto entre o varejista e o banco. Os empréstimos estão sempre lastreados no patrimônio líquido da nova financeira, adicionado por valores captados no mercado interbancário, o que garante competitividade. O varejista tem a função de captar clientes, recolher a documentação, cuidar da assinatura do contrato e fazer a alienação do bem como garantia. Cabe ao banco avaliar o crédito do cliente, controlar a tesouraria da financeira, efetuar o pagamento do bem para a loja à vista e fazer o serviço de cobrança ao cliente, além de captar recursos no mercado interbancário e de capitais.

Tradicionalmente, a cobrança nos magazines é feita por carnê, mas o Itaú tenta modernizar esse sistema passando a cobrança das parcelas para o cartão de crédito (Figura 4.14), que disponibiliza um limite exclusivo – de 30% da renda do cliente – para compras parceladas. Os cartões de crédito emitidos nessas parcerias normalmente têm limite destinado à compra em outros estabelecimentos comerciais e um limite normalmente três vezes superior para compras no próprio varejista parceiro.

Figura 4.4.214 – Cartão Magazine Luíza

Note: o cartão é emitido pela Luizacred, *joint-venture* entre Itaú e Magazine Luíza

Fonte: MAGAZINELUIZA (2015)

Para o Itaú, o principal objetivo da parceria com as lojas é ampliar a oferta de CDC para não correntistas e agregar a garantia real, o que reduz os índices de inadimplência e que não podem ser operacionalizados na rede de agências. Ao contrário de veículos e imóveis, nos quais existem órgãos oficiais que registram a transferência de propriedade e são capazes de gerenciar a alienação em favor do credor, o setor de linha branca não possui esse tipo de controle. Cabe única e

exclusivamente ao banco registrar o número de fabricação do produto ao contrato de garantia. O contato entre um gerente de conta do banco e o vendedor da loja é impraticável, e o pagamento não conta com um *clearing house*.¹ Então, a única forma de o banco conseguir alienar o bem como garantia de um contrato é fazendo toda a operação de contratação fisicamente dentro da loja, o que exige a concordância do varejista. Além dos empréstimos, o banco também objetiva ampliar o relacionamento com não correntistas. De posse de informações como endereço, renda, profissão e pontualidade no pagamento, os bancos utilizam suas ferramentas de CRM para ofertar outros produtos para o cliente, como conta corrente, outras linhas de crédito, cartões e seguros.

Com relação a cartões e seguros, a *joint-venture* também tem um papel fundamental. Estes produtos são oferecidos tanto por centrais de telemarketing ativo, como pela rede de agências. Entretanto, seguros e cartões também são ofertados pelos vendedores das lojas como itens de conveniência, conforme ilustra a figura 4.15.

Figura 4.15 – Produtos ofertados numa compra em varejista de linha branca

Fonte: elaborado pelo autor

Um seguro altamente rentável é a garantia estendida, também oferecida nas lojas. Para ter sucesso na venda deste produto, é fundamental que seja contratado no momento da compra do bem. As empresas de linha branca fazem parcerias com instituições financeiras para ofertá-lo (Figura 4.16).

Figura 4.4.216 – Luizacred, *joint-venture* entre Cardif e Magazine Luíza

Nota: a Cardif é controlada pelo BNP Paribás

Fonte: MAGAZINELUIZA (2015)

Isso faz com que o vendedor da loja tenha mais condições de comercializá-lo do que o próprio banco pelos canais de venda diretos. Entretanto, a parceria nem sempre ocorre com o mesmo parceiro dos financiamentos. No caso da rede Magazine Luíza, a garantia estendida é oferecida em conjunto pelo Banco BNP Paribás. Já o Itaú é parceiro da Casas Bahia para ofertar a garantia estendida. A Luizaseg oferta grande quantidade de produtos. Além da garantia estendida, possui seguros que garantem a troca em caso de defeito, seguro prestamista, que garante a prestação em caso de cessão de proventos do comprador, além de seguro de vida, hospitalar e assistência médica, residencial e acidentes pessoais.

A *joint-venture* entre banco e varejista possui cartões de crédito *private label*, emitidos pelo banco com o logo do varejista e vinculados a uma bandeira, normalmente Mastercard, parceira do Itaú, que podem ser utilizados em qualquer estabelecimento comercial que receba cartão. Este tipo de cartão ainda oferece a vantagem de financiamentos no varejista a juros mais baixos e com limites até três vezes superior ao limite concedido para compra em outros varejistas, eliminando a necessidade do tradicional carnê. Normalmente, o cartão também não tem anuidade. Os empréstimos ofertados nos varejistas de linha branca têm forte pressão de preço, com *spread* mais baixo. O preço, no caso a taxa de juros, é negociado e comparado

pelos clientes com ofertas de outros varejistas. Cartões de crédito *private label* e garantia estendida não têm a mesma pressão, garantindo margens mais elevadas. Entretanto, não são produtos procurados pelo cliente como é o crédito, exigindo a adoção de estratégias de marketing de incentivo para que o vendedor da loja tenha motivação e interesse em ofertar os produtos.

A análise de crédito menos rigorosa viabilizada pelo menor risco, obtido pela garantia real do bem e pelo relacionamento do cliente com o varejista, fez com este tipo de operação de correspondente bancário aumentasse o portfólio de ativos do banco e, conseqüentemente, a base de clientes. Para o banco, empréstimos que não seriam aprovados na rede de agências passaram a ser viabilizados nas *joint-ventures*. Além disso, a comodidade de contratar crédito diretamente com o varejista, em horários mais convenientes e sem a necessidade de se deslocar até uma agência bancária, ampliou a compra por impulso. Para o varejista, pode-se citar como ganho a elevação do *ticket* médio, pois com uma linha de crédito de longo prazo o cliente passa a interessar-se por produtos de valor mais elevado. Além disso, a *joint-venture* com um grande banco permite a capacidade de captação de recursos a taxas de juros mais baixas, tornando isso uma vantagem competitiva para o varejista, que pode repassar as taxas inferiores. Mesmo que o varejista constituísse uma instituição financeira para esse fim, como fez a Casas Bahia no início da operação, o custo de captação seria mais elevado, não permitindo que o varejista repassasse juros mais baixos ao cliente. Quanto menor a instituição, mais elevado é o custo de captação em função da menor liquidez que instituições de menor porte oferecem (WHEELLOCK; WILSON, 2012). Essa situação se agravou ainda mais após a crise de 2008, com os investidores preferindo bancos com maior liquidez. Esse cenário praticamente obriga os varejistas a manter acordo com um banco de grande porte por meio de uma *joint-venture*, pois não têm condições de organizar uma instituição financeira do porte das principais instituições brasileiras.

Para o banco, ainda existe um novo mercado, formado por não correntistas que se tornam clientes do banco e passam a ser alvo das ações de CRM. O relacionamento do cliente com o varejista fornece para o banco informações importantes sobre não correntistas, como pontualidade do pagamento, hábitos de consumo e perfil de renda, o que permite às ferramentas de CRM da instituição criar uma proposta individualizada de soluções financeiras, mais adequada às

necessidades do cliente. A ampla rede de agências do Itaú, aliada à marca mais valiosa do mercado bancário, permite que o banco tenha sucesso na execução das vendas dessas soluções financeiras. Entretanto, o banco não tem o número de correntistas criados por esse canal específico.

Na *joint-venture*, o objetivo principal é divulgar a marca do varejista. O relacionamento do cliente é com o varejista, e a marca do Itaú fica em segundo plano. Na operação de crédito, no contrato nem sequer se cita o nome do banco, e sim a instituição financeira criada por meio da *joint-venture*. O mesmo acontece na garantia estendida. Apenas no cartão de crédito é vinculada a marca do banco à do varejista e, mesmo assim, no verso do cartão. As propagandas sobre oferta de crédito veiculadas na mídia citam a oferta do varejista, nunca o nome do banco. O Itaú acredita que sua marca tem baixo valor entre o público de média renda. Pesquisas internas indicam que o cliente considera o Itaú um banco bom, mas caro; enquanto Bradesco e Banco do Brasil são preferidos por atender-lhe as necessidades, mesmo com qualidade inferior, com custo menor. Por isso, o banco prefere aparecer com a marca apenas depois de o negócio ser concretizado.

As campanhas de incentivo do banco têm efeito prático na ponta. Em todas as visitas do *cliente misterioso* foram oferecidos cartões e garantias estendidas. Uma breve enquete com doze clientes foi conduzida com consumidores de três lojas, uma do Magazine Luíza e duas do Extra. Todos os entrevistados que realizaram compra na loja receberam oferta de crédito e garantia estendida. No caso do cartão, a abordagem é mais passiva, apenas no caixa e não pelo vendedor. Nas lojas existem mesas de atendimento onde o crediário é feito. A negociação do crédito é realizada por um agente especializado, treinado pelo banco. A análise é feita por algoritmos do sistema, e o resultado sai na hora. Alguns clientes, que já chegam à loja pretendendo contratar crédito, levam comprovação de renda, como holerite. Nos casos em que o cliente não tem holerite, solicita-se extrato bancário de sessenta dias, que pode ser retirado em qualquer caixa eletrônico, ou no próprio computador do agente de crediário. Faturas de cartão de crédito e até contas de luz são utilizadas para estimar a renda do cliente.

4.5.2 CARTÕES DE CRÉDITO *PRIVATE LABEL*

O Itaú é líder de mercado na emissão de cartões de crédito, com cerca de 40% do *market share* (ITAÚ RI, 2014). Atualmente, quase 60% dos cartões emitidos pelo Itaú são derivados de parcerias com varejistas, ficando a menor parte para a rede de agências e para os canais diretos de venda do banco, como telemarketing e *stands* de vendas (BACEN, 2014).

A operação de *private label* (“*marca própria*”) tem como objetivo associar a emissão do cartão ao varejista, tentando retirar a imagem que alguns clientes possuem de que cartão de crédito cobra anuidades caras e elevadas taxas de juros. Ao associar o cartão a uma marca como Magazine Luíza, conhecida por cobrar juros baixos, o cliente percebe que terá acesso a um produto que tem crédito rotativo com juros mais baixos (Figura 4.17). A isenção de anuidade dada em vários cartões reafirma essa percepção que o cliente tem de preço mais baixo. Na maioria dos cartões de *private label*, a marca do banco aparece sem destaque, no verso do cartão. O principal é destacar a marca do varejista e a bandeira Mastercard.

Existem dois tipos de parceria que o Itaú possui para emissão de cartão. Nas *joint-ventures* estabelecidas com varejistas de grande porte, a operação é feita pela financeira constituída entre o banco e o varejista. Este cartão, além de ter funcionalidade normal, serve como mecanismo de cobrança, substituindo os carnês, e possui linhas de crédito especiais para utilização no varejista.

Figura.4.17 – *Private label* do Supermercado Laranjão, que tem uma loja em S. José do Rio Preto

Fonte: Itaú (2015)

O segundo tipo de parceria é menos robusta, feita por meio de um contrato de prestação de serviço entre o banco e o varejista. O varejista faz a solicitação do cartão, recolhe a documentação e vende o produto ao cliente com a própria marca. Cabe ao

banco apenas fazer a análise do crédito e entregar o cartão fisicamente na casa do cliente, além de gerenciar as rotinas de cobrança e renovação. Este tipo de parceria existe com diversos varejistas, desde companhias aéreas, grandes redes de farmácia, postos de gasolina e lojas de vestuário até pequenos mercados de bairro (Figura 4.18). Depende de o varejista optar por divulgar ou não a imagem do banco ou não.

O objetivo do banco é ampliar o mercado de venda de cartões também para não correntistas. O cartão de crédito é o principal item de lucro do banco na operação de varejo (ITAÚ RI, 2014). Portanto, o objetivo é intensificar a venda por todos os canais disponíveis, tanto próprios, como por meio de intermediários. Para o varejista, representa *status*, por ter um cartão de crédito com a própria marca, além de ampliar o relacionamento do cliente com a loja e aumentar a frequência de compra. Alguns cartões não podem ser pagos na rede bancária, apenas na loja.

Figura 4.18 – Divisões de produtos e concorrência do mercado de cartões de crédito

Fonte: elaborado pelo autor com base em folders das empresas

A maior operação que o Itaú possui com cartões de crédito é com a emissão de Hipercard. Desenvolvido pelo Bom Preço, uma rede de supermercados sediada no Recife, o Hipercard se tornou uma bandeira de cartão de crédito concorrente de Visa e Mastercard e um emissor de cartão de crédito concorrente de empresas como Itaucard e Ourocard, além de uma afiliadora, concorrente de Redecard e Cielo (Figura 4.19). Pela presença da rede Bom Preço no Nordeste, tornou-se líder regional no

mercado de cartões. Com a aquisição da rede pelo Walmart, o novo controlador preferiu repassar a operação do cartão para o Unibanco, tornando-se o Hipercard uma bandeira nacional, segmentada para a baixa renda; porém, a emissão feita apenas em lojas do Walmart limitou o crescimento da bandeira fora do Nordeste. Com a fusão entre Unibanco e Itaú, o Itaú decidiu posicionar o Hipercard como cartão para compras no Walmart, abandonando a ideia de torná-lo uma bandeira de cartão de crédito popular. Por não ter bandeira Mastercard ou Visa, tornou-se uma operação distinta do habitual, e atualmente o Walmart tem um cartão de crédito *private label*, que não pode ser usado em muitos lugares além do próprio supermercado. A exceção é no Nordeste, onde os cartões são amplamente aceitos pelos comerciantes.

A operação de *private label* traz um conflito com a rede de agências. Um correntista, ao adquirir um cartão desse tipo em um varejista parceiro, tem o limite de crédito no banco reduzido. Com isso, o gerente tem menos condições de ofertar cartões com a marca da Itaucard, empresa que controla o segmento de cartões da Itaú Holding, e mais dificuldades de implantar outras linhas de crédito, como cheque especial e empréstimos pessoais. Por outro lado, o banco avança num mercado altamente lucrativo de forma muito mais rápida. Hoje, o Banco Itaú tem pouco mais de 3.000 agências trabalhando em horário bancário, contra mais de 13.000 correspondentes bancários cadastrados para venda de cartões de crédito atuando em horário mais estendidos, alguns até mesmo 24 horas e fins de semana, vendendo cartões de crédito emitidos pelo Itaucard na parceria.

Com a força das vendas de correspondentes bancários, o banco hoje tem mais clientes com cartão de crédito do que com conta corrente. O cartão permite ao banco abastecer os sistemas de CRM com todo o histórico de consumo do cliente, obtendo análises sofisticadas, que chegam ao detalhamento de saber se o cliente irá em pouco tempo comprar um imóvel, trocar de carro, ter um filho, fazer uma viagem ou mudar de cidade, eventos relevantes para ofertas de linhas de crédito. A informação obtida pelo cartão de crédito é a mais completa que pode ser obtida pelo banco, superando a própria conta corrente. Para o Itaú, esse produto é atualmente uma entrada no banco mais relevante que a própria conta.

O cartão de crédito com a marca do varejista ganha destaque no material de *merchandising* de qualquer estabelecimento, grande ou pequeno. Tanto no Extra

como em uma pequena rede de supermercados, o material com a marca do varejista impressa num cartão de crédito é visto por qualquer cliente. Em alguns locais, especialmente nas lojas de vestuário e no Walmart, a venda é mais agressiva, com promotores exclusivos para divulgar o cartão. Em outros, a venda é mais discreta, oferecido no caixa. No Extra, o cartão nem é vendido, e sim comprado. A orientação é não oferecer o cartão, deixar o cliente procurar um ponto de atendimento e tentar atraí-lo com o material promocional. O cartão de crédito ainda ajuda a aumentar o *ticket* médio, pois o pagamento fica para o mês seguinte e o cliente é menos sensível ao valor da compra.

4.5.3 VEÍCULOS

O setor de financiamento de veículos é altamente competitivo. Além dos grandes bancos, existe a presença relevante de alguns de menor porte, como BMG, Votorantim e Panamericano, que disputam o *market share* com as principais instituições. Ao lado das pequenas financeiras, muitas vezes especializadas no financiamento de veículos, há também a presença dos bancos das montadoras, como Banco Volkswagen e Banco Fiat.

Existem três diferentes modalidades desse financiamento. O financiamento de veículos pesados e frotas de empresas não serão tratados neste trabalho, pois o foco, como descrito no objetivo, é a operação de pessoa física. Além disso, o financiamento para empresas e de veículos pesados conta com linhas subsidiadas pelo Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES), o que torna a operação significativamente diferente da operação de pessoa física.

As outras duas operações são destinadas a pessoas físicas, similares do ponto de vista do consumidor mas operacionalmente distintas para o banco. A primeira delas é o CDC. Operacionalmente, o banco empresta o dinheiro para o consumidor, que compra o carro, que fica alienado ao banco. Essa é uma operação comercializada e montada pelo próprio banco comercial e normalmente é destinada para veículos usados mais antigos. A segunda operação é a mais comum para pessoa física, o leasing. Nesta operação, o banco se utiliza de uma empresa de arrendamento

mercantil, ligado à *holding* que controla a instituição financeira. O banco, então, compra o veículo para o cliente, que passa a ter permissão de uso em troca de um pagamento de parcelas a título de aluguel. Ao final do contrato, o banco transfere o veículo para o cliente. O *leasing* possui duas vantagens sobre o CDC: a primeira é que a busca e apreensão é mais fácil de ser obtida na justiça, já que o veículo está em nome do banco. A segunda são os benefícios fiscais. Alugar um veículo, por não ser operação de crédito, tem tributação mais baixa do que emprestar dinheiro. O *leasing* obedece a uma legislação tributária mercantil e não financeira, portanto, está isenta do Imposto sobre Operações Financeiras (IOF), por exemplo, e outros impostos, como CSLL (contribuição social sobre o lucro líquido), são menores. O fluxo das duas operações pode ser analisado na Figura 4.19.

Figura 4.5.3.1 – Diferenças na operação entre CDC e *leasing*

Fonte: Elaborado pelo autor

O financiamento de veículos se torna atrativo para o sistema financeiro pelo baixo risco de crédito, dada a existência de uma garantia real – o veículo – aliado a um sistema de alienação descomplicado junto ao Departamento Estadual de Trânsito (Detran), o que reduz o risco operacional. Enquanto em um financiamento imobiliário a hipoteca tem de ser registrada em cartório e a documentação exigida varia de cidade para cidade, de acordo com leis de zoneamento municipais, os veículos têm toda a documentação atrelada a um número de série, chamado Gravame. Toda movimentação é registrada no Sistema Nacional de Gravame, sistema criado pela

Cetip em parceria com os 27 Detran do país, e obedece à mesma legislação nacional. A alienação do veículo é feita automaticamente por meio de um sistema que o Detran mantém aberto com o banco. Dada a facilidade operacional e o baixo risco, o setor torna-se atrativo para todas as instituições financeiras, inclusive de pequeno porte.

Existe a possibilidade de o cliente buscar o crédito diretamente na agência. Esse procedimento ocorre principalmente quando existe uma compra de veículo usado no mercado particular, ou seja, entre duas pessoas físicas. Poucos clientes buscam a agência bancária para tratar de financiamento de veículos, preferindo utilizar-se diretamente da oferta presente na concessionária ou revenda. Atualmente, o Itaú realiza mais de 80% dos financiamentos de veículos em correspondentes bancários, restando menos de 20% para a rede de agências.

Diferentemente de outras operações de correspondentes, são poucos os casos nos quais um banco consegue a exclusividade em uma revenda de veículos, pois diversos bancos operam dentro de um mesmo estabelecimento. Os bancos, para isso, além de ser competitivos na taxa de juros, oferecem incentivos para a oferta nas revendas, propõem prazos de parcelamento maiores, além de contar com uma equipe de executivos que visita regularmente os parceiros e apoia os correspondentes no atendimento ao cliente, especialmente na aprovação do crédito. No caso do Itaú, algumas revendas de maior porte contam com um funcionário do banco para trabalhar na aprovação de crédito. Materiais promocionais como bandeiras, adesivos e balões também são usados para chamar a atenção dos clientes e, principalmente, dos vendedores de veículos.

A aprovação do crédito na concessionária precisa ser rápida. A maioria dos financiamentos é aprovada por meio de algoritmos. O vendedor tende a indicar o banco que aprova o maior valor de crédito, já que a intenção é que o cliente tenha o maior valor aprovado possível para comprar o veículo mais caro possível, aumentando a comissão do vendedor e o lucro da revenda. Exatamente por isso, o banco mantém um funcionário próximo às concessionárias, para ajudar a aprovar manualmente uma linha de crédito mais elevada. As revendas querem oferecer aos clientes conveniência e, por isso, exigem que seja simplificada ao máximo a exigência de documentação. O Itaú, nesse cenário, leva vantagem, pois possui no CRM o registro de movimentação financeira dos clientes, seja por meio de correntistas, seja por outros meios, como cartões de crédito ou pagamento de boletos, de quase 45% da população brasileira. Os documentos exigidos são simples. Além de RG e CPF, basta uma carta assinada

pelo cliente para confirmar o endereço, cumprindo as exigências do Bacen. Em alguns casos de aprovação manual de crédito, o funcionário do banco pede ao cliente um extrato dos últimos dois meses da conta corrente ou do cartão de crédito para comprovar a renda. Esse extrato pode ser retirado em qualquer caixa eletrônico ou pelo internet *banking* e está disponível 24 horas todos os dias.

A oportunidade da operação de financiamento de veículos por meio de correspondentes bancários foi inicialmente captada por bancos de pequeno porte. Com o sucesso, o Itaú decidiu criar uma operação para captar revendas como parceiras. Montou uma grande estrutura comercial, simplificou processos e se tornou o líder no financiamento de veículos no Brasil, chegando a ter mais de 50% do *market share* (CETIP, 2012). Existia, no final da década de 1990, uma tendência no mercado de migração da contratação do financiamento de veículos da rede de agências para as concessionárias. A velocidade e a comodidade atraíram os clientes para este canal. O banco foi obrigado a seguir essa tendência para manter a participação nesse produto de crédito.

No financiamento de veículos, a responsabilidade do correspondente é baixa. Sua principal função é identificar os clientes que precisam de financiamento, recolher uma documentação simples (RG, CPF e uma declaração de residência) e colocar as informações no sistema do banco. O crédito é aprovado ou não na hora, e cabe ao correspondente apenas colher a assinatura do cliente no contrato e encaminhar ao banco. O pagamento do veículo também acontece na hora, no caso de *leasing*, e o cliente pode sair, em qualquer dia da semana, com o veículo no ato da compra. No CDC, a concessionária só consegue finalizar a operação em dias úteis e em horário bancário, pois o dinheiro vem da conta corrente do cliente por meio de TED ou cheque administrativo.

O início da operação de financiamento de veículos ocorreu em concessionárias, por meio do banco das montadoras. Entretanto, o custo de captação de recursos do banco das montadoras é mais elevado que dos grandes bancos comerciais. Dessa forma, mesmo tendo lucro, os bancos comerciais conseguem praticar taxas de juros mais baixas que o banco das montadoras, que não possuem objetivo de lucro, apenas de viabilizar a operação de crédito. Atualmente, os bancos das montadoras servem apenas para aprovar crédito para alguns clientes que não foram aprovados pelos bancos comerciais e subsidiar financiamento de veículos parados em estoque.

O financiamento de veículos sempre exige que o cliente possua seguro para o carro. Isso abre outra oportunidade para as instituições financeiras, de venda desse produto. Clientes que compram um carro novo e não têm seguro de veículo ainda tendem a comprá-lo da mesma instituição que aprova o financiamento, aproveitando-se da comodidade e facilidade oferecida. O financiamento é marcado pelo grande conhecimento do cliente sobre a taxa de juros praticada pelo mercado, em função de propagandas em televisão feitas pelas montadoras prometendo juros baixos e da disponibilidade de diversos bancos oferecendo crédito dentro da mesma revenda – além da facilidade de comparação de preços na internet.

Diferentemente de outros correspondentes bancários, essa operação prejudica o relacionamento do cliente com o banco. Muitas vezes um correntista financia um veículo sem nem mesmo o gerente da conta ser consultado. A contratação desse crédito prejudica outros limites que o cliente possui, limitando a atuação do gerente. A simplificação do processo de contratação também não permite que o banco conquiste informações relevantes de não correntistas para o CRM, limitando as possibilidades de ofertas mais customizadas para os clientes.

Atualmente, uma revenda de veículos não consegue ser competitiva no mercado sem ser correspondente bancário. Cerca de 67% dos veículos novos são comprados por meio de financiamentos (CETIP, 2014). Da mesma forma, os bancos não conseguem ser competitivos sem colocar o financiamento de veículos à disposição nas revendas. O cliente prefere a comodidade e a velocidade da operação feita por meio da revenda ao relacionamento com o gerente de conta. Uma parcela relevante da venda de veículos ocorre aos finais de semana, momento em que a rede de agências dos bancos não está disponível. Para a revenda, é relevante divulgar a parceria com um banco, especialmente de grande porte, como Itaú, Bradesco ou Banco do Brasil. Os bancos pequenos aparecem com material promocional apenas em revendas mais populares, de veículos usados, mas estão presentes também nas grandes lojas, ofertados pelos revendedores de veículos como uma das opções disponíveis.

5 ANÁLISE DOS CASOS

A análise será feita com base na descrição dos casos. Inicialmente será feito um confronto entre as diferentes operações de cada um dos bancos para tirar uma conclusão comum para todo o setor bancário. Como uma segunda etapa, foram analisadas as proposições propostas na revisão teórica com base nas informações obtidas pela pesquisa de campo e relatadas nos casos. Foram identificados dois tipos diferentes de correspondentes bancários, um mais especializado em serviços bancários e outro mais especializado na comercialização de produtos financeiros como demonstra o quadro 5.2. Esses dois tipos de correspondentes bancários serão descritos nos subitens 5.1 e 5.2.

Os correspondentes bancários se enquadram como um canal de distribuição para produtos financeiros e serviços bancários, conforme pode ser avaliado na descrição dos casos e no referencial teórico. Desta forma, o correspondente bancário modifica o marketing bancário especialmente no canal de distribuição. Por isso, os itens 5.3 e 5.4 irão fazer uma análise da estrutura da distribuição dos grandes bancos de como o correspondente bancário é introduzido no fluxo de distribuição dos produtos financeiros e serviços bancários.

Além das parcerias que Bradesco, Caixa Econômica e Banco do Brasil mantêm com grandes varejistas, os três bancos, e neste caso se inclui Santander e Itaú, mantêm contratos com correspondentes bancários de menor porte. Enquanto a operação com os grandes varejistas é feita por áreas corporativas do banco em grandes *joint-ventures*, o contrato com pequenos varejistas é feito pela própria rede de agências. Os pequenos varejistas são eficientes no atendimento aos serviços bancários. A própria rede de agências direciona os clientes que vão utilizar o caixa da agência a fazê-lo nos correspondentes bancários, inclusive negando-se a receber determinados pagamentos, como fatura de energia elétrica. Os pequenos varejistas estão localizados em todos os locais, inclusive em áreas residenciais, periferias de grandes e médias cidades e pequenos municípios do interior. Os segmentos preferidos pelos bancos são mercados e farmácias, em função da existência do caixa e do relacionamento próximo com o cliente. Dessa forma, essa operação representa oportunidade para crescimento da base de correntistas em áreas onde uma agência

bancária não seria eficiente. Entretanto, os pequenos varejistas ainda se restringem ao atendimento de serviços bancários. Falta qualificação e interesse, com raras exceções, para que comercializem produtos bancários ou se abram contas correntes.

Existe também o risco de que, conforme a Resolução 2.554 do Bacen, o banco é o responsável integral por toda a operação do correspondente bancário, cuja responsabilidade não pode ser delegada (BACEN, 1998). Na comercialização de produtos também existem certificações que autorizam esse tipo de negociação. Trata-se de provas que exigem conhecimentos de mercado financeiro, o que dificulta que pequenos varejistas sejam aprovados nos exames de qualificação. Mesmo a certificação CA 300 da Febraban, considerada a mais simples, dificilmente é obtida, impedindo que o correspondente possa abrir uma conta corrente. Entre os cinco bancos pesquisados, Itaú e Santander não dão permissão para abertura de conta corrente, utilizando esse tipo de correspondente apenas como prestador de serviços. Já os demais bancos permitem a negociação de contas e produtos por parte dos correspondentes. Entretanto, os relatórios do Bacen apresentados na revisão da literatura apresentam que a contratação de produtos por este canal ainda é baixa.

Outra motivação para o crescimento da desintermediação financeira por meio de correspondentes bancários foi a venda de produtos de especialidade dos bancos, em especial o CDC, agregado de seguros e cartões de crédito. A Figura 5.1 ilustra o fluxo de contratação de um CDC diretamente na agência e por intermédio de um correspondente bancário. O processo permite menor participação do cliente, o que lhe gera maior comodidade.

Além disso, como o relacionamento entre loja e banco é direto, permite-se a informatização do processo, gerando agilidade e redução de custo. O gerente de conta de uma agência, como um generalista, possui conhecimento para comercializar produtos como financiamento imobiliário, veículos ou CDC. Entretanto, ele não possui conhecimento do bem que irá tornar-se a garantia dessas linhas de crédito, principalmente no que tange à documentação que servirá de garantia, o que restringe o sucesso na comercialização desse tipo de produto.

Figura 5.1 – Fluxo de contratação de crédito direto ao consumidor

Fonte: elaborado pelo autor

Paralelamente, os bens não são adquiridos numa agência bancária e sim numa loja. A comunicação e a troca de documentos entre o banco e a loja com a intermediação do cliente não têm uma padronização, o que dificulta o processo de formalização do contrato com a garantia do bem. Aliado a esses dois fatores, um terceiro ponto ressaltado que dificulta esse tipo de transação é a conveniência de horário de atendimento e do deslocamento que o cliente tem de fazer entre a loja e a agência onde mantém conta.

Alguns produtos mais especializados das instituições financeiras sempre se utilizaram de comercialização fora da rede de agências. Seguros podem ser realizados numa agência bancária, mas especialmente seguros de valor mais elevado, como de veículos ou saúde, são comercializados também por especialistas, como corretores de seguros. Produtos de investimento diferenciados, como fundos de investimentos segmentados para um público com perfil para aplicações de maior risco, investimento direto em ações, Tesouro Direto, letras de crédito ou de direitos creditórios ou operações estruturadas com derivativos, são comercializados por distribuidores terceiros, como corretoras e bancos de investimento.

Não é incomum encontrar fundos de investimento dos grandes bancos comercializados por corretoras de investimentos. Esses mesmos fundos muitas vezes não estão no portfólio de aplicações repassado para as agências bancárias, mesmo as que atendem o público de maior renda. Entretanto, a comercialização de seguros e de investimentos por meio dos canais descritos não é uma operação de correspondente bancário. Corretoras de valores e de seguros e bancos de investimentos são instituições financeiras e não varejistas, que são o alvo deste trabalho.

O crédito de veículos apresentou aos bancos as vantagens de trabalhar com correspondente bancários para oferecer linhas de crédito com garantias direto ao consumidor. Essa operação foi pioneira na comercialização de produtos bancários por meio de varejistas em contratos de correspondentes bancários. A motivação principal foi o sucesso que bancos de montadoras, como Banco Fiat, ou Banco Volkswagen, juntamente com o Banco Votorantim, tinham no início dos anos 1990 na comercialização de crédito de veículos.

A conveniência de contratar a linha de crédito no mesmo local da venda do veículo aliada ao impulso do consumidor de comprar um veículo de valor mais elevado eram apontados como fator crítico de sucesso para comercializar linhas de crédito com taxas de juros mais elevadas e de maior valor. Mais competitivos nos custos de captação, o que permitia taxas de juros mais baixas ao cliente final, todos os grandes bancos comerciais entraram no mercado de concessionárias e revenda de veículos. Além da competitividade, os grandes bancos foram ajudados por um problema nos contratos do banco das montadoras – a variação cambial prevista em contrato, que levou ao calote dezenas de milhares de clientes em 1999, ano da maxidesvalorização do real. Por conta desse problema, as operações de *leasing*, principal produto comercializado pelos bancos de montadoras, sofreram dano à imagem, abrindo caminho para os bancos de varejo ofertar o CDC de veículos.

Outra operação chamou a atenção dos bancos na época motivada por varejistas: a Casas Bahia e sua oferta de CDC de linha branca e móveis. A operação tinha baixas perdas de crédito, valores mais elevados em função da garantia real do bem, além de taxas de juros altas. Os bancos visualizaram na comercialização de linha branca uma oportunidade. O Bradesco criou a *joint-venture* com as Casas Bahia,

enquanto Itaú e Unibanco fecharam parceria com os principais concorrentes, como Ponto Frio, Magazine Luíza e Extra Eletro.

Outra operação que chamou a atenção dos bancos foi o sucesso na comercialização de cartões de crédito da rede de Supermercados Bom Preço, no Nordeste do Brasil, ainda no início deste século. Criado inicialmente para reduzir os custos de transação das lojas da rede Bom Preço, o cartão Hipercard se tornou uma bandeira concorrente da Mastercard e Visa, uma empresa afiliadora da Redecard e Cielo e um emissor de cartões concorrente do Itaucard ou Ourocard. Além de concorrente, essa operação se tornou líder de mercado no Nordeste. Em 2004, com a compra do Bom Preço pela norte-americana Walmart, o cartão Hipercard foi transferido para administração do Unibanco, que passou a emitir os cartões em todas as lojas Walmart do país e criou uma equipe para afiliação de máquinas para aceitar o Hipercard no comércio, buscando repetir o sucesso da operação no Nordeste em nível nacional. Motivado por esse sucesso, o Itaú, por meio da financeira Taií, criou uma *joint-venture* com a Companhia Brasileira de Distribuição, proprietária de redes de supermercados como Pão de Açúcar e Extra. O Carrefour também seguiu a mesma estratégia de emitir um cartão de crédito próprio, porém fez isso constituindo um banco próprio: o Banco Carrefour.

A C&A foi outro varejista que investiu com sucesso na emissão de cartões. Entretanto, ao invés de buscar parceria com um banco, constituiu o próprio banco, o Banco Ibi. O principal objetivo era parcelar compras dos consumidores no cartão de crédito. Além da redução nos custos com taxas de juros, a C&A ainda conseguiu entregar cartões de crédito para uma população de média e baixa renda que não tinha ainda acesso a esse produto financeiro. A C&A é um varejista de roupas e acessórios cujo sucesso motivou varejistas de todos os setores, como Ponto Frio, Casas Bahia, Renner, Extra, C&C, a emitir cartões com marca própria. Entretanto, nenhum outro varejista constituiu banco próprio, preferindo realizar *joint-ventures* com instituições financeiras tradicionais. Em 2009, a C&A passou o controle do Banco Ibi ao Bradesco, enquanto o Banco Carrefour foi incorporado ao Itaú.

As operações promovidas por varejistas emitiam o cartão mas não controlavam a bandeira. Todos os cartões eram emitidos com a bandeira Mastercard ou Visa. Nenhuma dessas operações de varejistas conseguiu, no entanto, equiparar-se ao

Hipercard, que, além da emissão de cartões, conseguiu estabelecer uma bandeira concorrente de Mastercard e Visa.

Atualmente, emitir cartões com marca própria não é mais privilégio de grandes redes varejistas. Pequenas redes com três, duas ou até uma loja conseguem estabelecer contratos de parceria com as grandes instituições financeiras e emitir cartões de crédito com marca própria, os chamados *private label*. Além da exposição da marca, os clientes dos varejistas têm vantagens no prazo de pagamento e no parcelamento nas lojas. O varejista ainda conta com redução nos custos e taxas de juros para financiar os clientes.

Varejistas como supermercados, lojas de material de construção e de roupas e acessórios não conseguem constituir garantias nas operações de CDC como fazem lojas de veículos, imobiliárias e varejistas de linha branca. O modelo de emitir cartões de crédito em *joint-venture* com bancos viabilizou essa operação, e hoje roupas e sapatos podem ser financiados em prazos superiores a um ano, com parcelas mensais de baixo valor.

Por fim, a última operação de CDC que passou a ser realizada por meio de correspondentes bancários foi o crédito imobiliário. O pouco foco dado a essa operação pelos grandes bancos comerciais explica o porquê da demora em ofertar crédito imobiliário nas imobiliárias. Como nos outros casos, a iniciativa surgiu nas próprias imobiliárias, que se interessaram em ser correspondentes bancários do programa Caixa Aqui, da Caixa Econômica Federal, não para abrir contas correntes e receber pagamentos, mas para ofertar crédito imobiliário. Até hoje a Caixa Econômica Federal ainda não tem uma operação estruturada para atender a esse segmento, atendendo às imobiliárias com o mesmo processo operacional que atende a outros correspondentes bancários focados em serviços. Entretanto, a agência responsável pela parceria com o correspondente bancário faz um atendimento mais próximo, já que é uma oportunidade de o gerente de contas bater metas de crédito imobiliário, seguro e contas correntes de alta renda. O Santander foi o primeiro banco a estruturar uma estratégia comercial no segmento, mas a força da marca e a competitividade das taxas de juros da Caixa Econômica Federal no crédito imobiliário ainda dificultam a expansão mais rápida do Santander nesse segmento de correspondentes bancários.

Um resumo das principais parcerias do mercado e os produtos oferecidos por essas parcerias está no Quadro 5.1.

Quadro 5.1– Principais correspondentes bancários e foco da operação

Setor	Varejista	Banco	Produto principal ofertado	Outros produtos ofertados
Eletrônicos	Casas Bahia	Bradesco	CDC com garantia real	Garantia estendida, cartões de crédito
	Extra Eletro	Itaú		
	Ponto Frio	Itaú		
	Magazine Luiza	Itaú		
	Ricardo Eletro	HSBC		
Supermercados	Pão de Açúcar	Itaú	Parcelamento de compras sem garantia Pagamento de contas	Cartão de crédito Conta correntes, empréstimos, cartões
	Carrefour	Bradesco / Ibi		
	Walmart	Itaú / Hipercard		
Varejo de roupas e acessórios	C&A	Bradesco / Ibi		
	Renner	Banco Topázio		
	Riachuelo	Banco Riachuelo		
Prestadores de serviços públicos	Correios	Banco do Brasil		
	Lotérica	Caixa Econômica Federal		
Farmácia	Pague Menos	Bradesco		
Revenda de veículos	Mercado Pulverizado	Itaú (principal)	Crédito direto com garantia veículo	Seguro automóvel
Imobiliárias	Mercado pulverizado	Caixa Econômica Federal	Crédito imobiliário	Seguros e conta corrente
Posto de Gasolina	BR Distribuidora	Banco do Brasil	Programa de fidelidade	Cartões de crédito
	Ipiranga	Itaú		
	Shell	Santander		

Fonte: baseado no RI dos varejistas e bancos

Foram, portanto, identificados dois tipos de correspondente bancário. Um focado em serviços bancários, mais operacional, realizando transações de pagamentos, saques, depósitos, transferências, entre outros, eventualmente abrindo contas correntes. Outro focado em produtos bancários, comercializando principalmente linhas de CDC e produtos especializados dos bancos. O quadro 5.2 demonstra o resumo dos casos analisados, onde é possível identificar os dois tipos de correspondentes bancários propostos.

Nos próximos dois itens será feita uma análise agrupando os casos em dois grandes conjuntos, um de correspondentes bancários focados em serviços bancários e outro focado em produtos financeiros. O item 5.4 integrará os dois tipos de correspondentes bancários no processo de distribuição de produtos financeiros e serviços bancários dos grandes bancos brasileiros para o consumidor final.

Quadro 5.2 – Resumo das operações de correspondentes bancários

Banco	Operação	Foco Principal
Banco do Brasil	Banco Postal	Parceria com Correios para oferecer serviços bancários, abertura de conta corrente e movimentação de conta.
	Rede BB Mais	Parceria com pequenos varejistas para oferecer serviços bancários, abertura de conta corrente e movimentação de conta.
	Oferta de cartão de crédito	Oferta de cartões de crédito com programa de recompensa (principal parceiro, posto BR)
Banco Bradesco	Bradesco Expresso	Parceria com pequenos para oferecer serviços bancários, abertura de conta corrente e movimentação de conta.
	Finasa, Bradesco Financiamentos	<i>Joint Venture</i> com varejistas para oferecer crédito direto ao consumidor (principal parceiro, Casas Bahia)
Caixa Econômica Federal	Lotéricas	Parceria com rede de Lotéricas para oferecer serviços bancários, abertura de conta corrente e movimentação de conta.
	Caixa Aqui	Parceria com pequenos varejistas para oferecer serviços bancários, abertura de conta corrente e movimentação de conta. Também conta com parceria com imobiliárias para oferecer crédito imobiliário
Santander	Imobiliárias	Parceria com construtoras e imobiliárias para oferecer crédito imobiliário.
	Pague Perto	Parceria com pequenos varejistas para oferecer serviços bancários, abertura de conta corrente e movimentação de conta.
Banco Itaú	Linha Branca	<i>Join Venture</i> ou parcerias com varejistas para oferecer crédito direto ao consumidor.
	Cartões de crédito <i>private label</i>	<i>Join Venture</i> ou parcerias com varejistas (especialmente com supermercados) para oferecer cartões de crédito e crédito direto ao consumidor.
	<i>Dealer</i>	Parceria com revendas de veículos para oferecer financiamento.

Fonte: Elaborado pelo autor

5.1 Correspondentes bancários de serviços

Os cinco grandes bancos brasileiros estudados neste trabalho contam com correspondentes bancários especializados em serviços. Banco do Brasil, Bradesco e Caixa Econômica Federal se destacam na atuação com esse tipo de correspondente. Os três possuem juntos mais de 100.000 varejistas parceiros e praticamente monopolizam o mercado. O líder é o Bradesco, com mais de 44.000 estabelecimentos aptos a realizar pagamento de contas e quase 40.000 varejistas aptos a movimentar e abrir contas correntes. Entretanto, apesar de o número de estabelecimentos ser elevado, Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal têm operações mais estruturadas, com parcerias firmadas com os Correios e a rede de lotéricas respectivamente. Itaú e Santander ainda têm rede menor, focada exclusivamente no pagamento de contas, e não atuam na movimentação e na abertura de novas contas correntes.

Podem ser classificados nessa categoria a rede de atendimento:

- ❖ Pague Perto, do Santander;
- ❖ correspondentes bancários do Banco Itaú;
- ❖ Bradesco Expresso;
- ❖ Rede Caixa Aqui, da Caixa Econômica Federal;
- ❖ Rede Mais BB, do Banco do Brasil;
- ❖ Casas Bahia, *joint-venture* entre Bradesco e Casas Bahia;
- ❖ Pague Menos Serviços, *joint-ventures* do Banco Bradesco e rede de farmácias Pague Menos;
- ❖ Banco Postal, *joint-venture* entre Correios e Banco do Brasil; e
- ❖ Caixa Econômica Federal e a rede de lotéricas, contrato de prestação de serviços entre a subsidiária da instituição, que comercializa franquias para a comercialização de jogos de azar, e o banco.

O objetivo observado em todos os bancos para fazer parceria com correspondentes bancários é o ganho de eficiência nas transações na rede de agências. O foco central é retirar do atendimento do caixa clientes que não migraram

para os canais eletrônicos, como *internet banking* e caixas eletrônicos. Movimentações feitas em correspondentes bancários têm custo mais baixo, pois não necessitam do aparato de segurança exigido numa agência bancária, trabalham com mão de obra menos qualificada, além de contar com redução nos custos de movimentação de documentos e dinheiro, já que a maior parte das transações é feita eletronicamente ou por custo do correspondente bancário. Deve-se salientar que existem limites operacionais mais baixos para todas as movimentações feitas em correspondentes bancários. Há um limite máximo para o próprio correspondente bancário, aprovado pela área de crédito do banco. Ao atingir determinado valor, o correspondente bancário fica bloqueado para executar novos serviços enquanto não prestar contas. Também existe um valor máximo para pagamentos, depósitos e saques nos correspondentes bancários.

Sem a movimentação de conta corrente, Itaú e Santander perdem parte dessa eficiência na utilização de correspondentes bancários e precisam manter o esforço para depósitos e saques ser feitos nos caixas eletrônicos. Bradesco, Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal ainda conseguem ganho de mercado. Os correspondentes bancários servem para atender uma parcela da população de baixa renda ou residente em pequenas cidades. Pessoas que moram ou trabalham em locais distantes da rede de agências, em área onde a instalação de uma unidade dessas não seria eficiente. A proximidade permite o acesso aos serviços bancários, e a conta corrente ainda abre oportunidade para comercialização de produtos bancários. Entretanto, como foi visto nas observações usando a *técnica do cliente misterioso*, esses produtos não costumam ser oferecidos ao público pelos correspondentes bancários. A falta das certificações CA 300 e CPA 10, obrigatórias segundo os códigos de autorregulação da Febraban e da Anbima respectivamente, impede legalmente muitos correspondentes de exercer a oferta de produtos financeiros e conta corrente.

O correspondente bancário é responsável por coletar e enviar para o banco toda a documentação exigida do cliente na prestação do serviço, emissão de comprovantes e repasse financeiro dos pagamentos realizados ao banco. Existe um risco de calote nesse repasse, por isso, um correspondente bancário passa por uma análise de crédito, e as transações são restritas a determinado valor aprovado. É possível, portanto, que o cliente, ao chegar a determinado correspondente bancário,

não consiga ter o serviço prestado, pois o correspondente já excedeu o valor pré-aprovado para recebimento de clientes. Para ser correspondente bancário, o varejista instala um sistema que deve estar *online* com o banco, mas existe um acerto de contas físico que precisa ser realizado diariamente. Apesar de o correspondente bancário coletar a documentação, a Resolução nº 2544 do Bacen não permite a delegação da responsabilidade, cabendo ao banco e a um diretor responsável responder por eventuais falhas no procedimento. Bradesco, Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal, para conseguir controlar esse processo, mantêm os correspondentes bancários vinculados à agência mais próxima. Já o Itaú e o Santander optam por não realizar abertura de contas, movimentação de saques e depósitos nas contas com correspondentes bancários, para evitar prejuízos e aumento do risco de não ser capazes de cumprir as normas do Bacen.

Serviços bancários são restritos, pela legislação, a ser prestados por instituições financeiras autorizadas a funcionar pelo Bacen (2015). Nenhum varejista não financeiro pode abrir contas correntes, realizar depósitos à vista ou remunerar com juros aplicações financeiras, tampouco realizar pagamentos e transferências por meio do sistema de pagamentos brasileiro. Por isso, um varejista só consegue prestar serviços bancários com uma parceria com um dos bancos autorizados a funcionar pelo Bacen. O contrato entre a instituição e o varejista normalmente exige exclusividade, impedindo que um mesmo correspondente bancário de serviços atue com mais de uma instituição.

Um dos objetivos dos bancos ao atuar com correspondentes bancários é conquistar clientes não bancarizados. Entre a população maior de 18 anos, 39,5% não possuem contas em banco (SCHIAVINATTO; SCHMIDT, 2011). O Data Popular, em pesquisa encomendada pela Febraban, aponta que a distância da agência é um dos principais motivos para não ter conta em banco (GASPARIAN, 2013). Um objetivo dos correspondentes bancários de serviços é aproximar as instituições financeiras desse público e ofertar produtos financeiros e contas correntes. Entretanto, na visita feita por meio do *cliente misterioso*, a lotérica, vinculada à Caixa, e os Correios, vinculados ao Banco do Brasil, efetivaram a abertura de conta corrente. Mas apenas os Correios fizeram oferta de cartão de crédito, da bandeira Elo, da qual o Banco do Brasil é sócio, juntamente com o Bradesco. Nenhum contato extra foi feito em mais de cinco meses para contratação de nenhum outro produto financeiro, nem para movimentar a conta.

As ferramentas de CRM do banco, utilizadas para maximizar ou acelerar o *customer lifetime value (CLV)*, ainda não são aplicadas de forma eficiente neste segmento de público. Na Casas Bahia, vinculada ao Bradesco, não havia interesse em abrir a conta. Apesar de recolher a documentação durante a visita do *cliente misterioso*, a conta jamais foi aberta, e nem o atendente responsável nas Casas Bahia nem do Bradesco sequer deram retorno sobre o andamento da abertura da conta.

Correspondentes bancários de serviços são eficientes para abertura de conta e atendimento de clientes de baixa renda. Entretanto, os bancos ainda possuem poucos produtos financeiros para esse público, mas a conta corrente aberta por um correspondente normalmente não tem tarifa e permite movimentação mínima prevista pelo pacote de serviços básicos do CMN na Resolução nº 3919 de 2010, com quatro saques mensais, dois extratos, depósitos, entre outros (BACEN, 2010). Além disso, o Banco do Brasil e o Bradesco possuem o cartão com a bandeira Elo, concorrente da Mastercard e Visa, destinada a clientes de baixo poder de consumo, enquanto a Caixa Econômica Federal possui o cartão Construcard, destinado ao financiamento de obras, construção da casa própria e reformas, além de possuir ofertas de crédito de baixo valor para essa população e consignado para aposentados. Como já descrito, apenas nos Correios algum desses produtos foi oferecido. Para o Itaú e Santander, restam como receita os ganhos na tarifa interbancária, que é cobrada quando um banco recebe o pagamento de um título emitido por outro.

O cliente atendido por um correspondente bancário fica mais distante do atendimento presencial de uma agência, que é o principal canal de venda de produtos financeiros do banco. Essa distância altera o relacionamento que o banco precisa ter com o cliente. Os canais remotos, como telemarketing ativo, feito tanto pela rede de agências, como por uma central, tornam-se relevantes para o atendimento desses clientes. Além disso, é necessário capacitar e motivar os correspondentes bancários para que atuem com os produtos financeiros, especialmente destinados para a baixa renda. Com as informações, especialmente de pagamento de contas, geradas pelos correspondentes bancários, o banco passa a ter acesso a uma série de dados que permitem estimar a renda do cliente, perfil de consumo e pontualidade nos pagamentos, além de ter acesso a dados cadastrais, como nome, CPF e endereço, e manter contato, mesmo que indireto, via correspondente bancário, com potenciais clientes. No entanto, ainda não existe um processo comercial em nenhuma das

instituições pesquisadas para capturar essas oportunidades. Informações sobre os clientes são repassadas à rede de agências, mas não existem ainda incentivos capazes de transformar essas oportunidades em negócios.

Para o correspondente bancário, o principal benefício é o aumento do fluxo e da frequência no estabelecimento. A receita gerada pela comissão paga pelos bancos é pouco valorizada, mas o prazo de acerto de contas, fixado por todos os cinco bancos de dois a cinco dias, é um atrativo, gerando fluxo de caixa positivo ao varejista. Em uma das visitas, o varejista relata que tem um “cheque especial de 80 mil reais a juros zero” graças ao trabalho como correspondente bancário. Vender produtos financeiros é uma forma de aumentar o poder de consumo dos clientes, o que pode levar a aumento do *ticket* médio. Entretanto, essa vantagem não é relatada pelos varejistas nem explorada pelos bancos, que focam na sua argumentação o aumento do público na loja. Mesmo em grandes redes, como Pague Menos, maior rede de farmácias do Brasil, o principal objetivo de ser correspondente bancário é o aumento do fluxo.

Existe uma migração dos serviços bancários das agências para o correspondente. Trata-se de uma canibalização das funções da agência, de interesse das instituições financeiras, que conseguem melhorar a eficiência de transações da rede com a redução de custo proporcionada pelo correspondente bancário. Entretanto, alguns sindicatos da categoria veem esse processo como terceirização do emprego e geram questionamentos, tanto na justiça, como nas negociações com os bancos. Esse é um dos motivos que Itaú e Santander, envolvidos em negociações complexas com os sindicatos para redução de pessoal e fechamento de agências após passar por processos de fusão com Unibanco e Real, respectivamente, não estão focando na criação de correspondentes bancários para abertura de conta.

Três fatores podem ser apontados como benefícios ao cliente que se utiliza de correspondentes bancários. O primeiro é a flexibilidade no horário de atendimento. Os correspondentes operam em horários mais amplos do que a rede de agências, e muitos inclusive aos finais de semana. Esse fato atraiu diversos pequenos comerciantes e autônomos para a Caixa Econômica Federal quando esta iniciou as operações com a rede de loterias. A segunda vantagem é a proximidade. Correspondentes bancários, pela sinergia com outras operações do varejista, conseguem ser mais eficientes do que uma agência bancária. Com isso, existe grande

quantidade de correspondentes bancários em locais onde uma rede de agências não se viabiliza. A Figura 5.2 e a Figura 5.3 ilustram como estão espalhadas as agências bancárias na cidade de Salvador e Belo Horizonte, terceira e sexta maior cidade do Brasil em renda e população respectivamente, e evidenciam a necessidade de atendimento mais próximo. Os mapas apresentam a concentração de agências em áreas centrais e de elevado poder de consumo em detrimento da periferia.

No Brasil, atualmente, existem mais correspondentes bancários de serviços do que agências bancárias (BACEN, 2014). Apesar disso, a movimentação de contas ainda é inferior àquela feita fisicamente na rede de agências. Não existem dados que isolem apenas pessoas físicas, e a movimentação de conta feita nas agências têm uma parcela relevante realizada por empresas. Um terceiro ponto positivo é a redução das filas. Com processo operacional mais simples e menor número de clientes, correspondentes bancários têm filas menores. Essa é uma preocupação dos correspondentes bancários, evitar que se formem filas nos caixas, atrapalhando o negócio como varejista. A Pague Menos registra esse problema nos dias de maior movimentação, nos cinco primeiros dias úteis e no dia 10 de cada mês. Existe um pico na movimentação tanto de clientes querendo pagar contas e realizar saques, como clientes buscando medicamentos e cosméticos, compras frequentemente realizadas, na visão da Pague Menos, logo após o recebimento do salário.

Nas operações de correspondentes bancários dos Correios e das lotéricas, a marca do Banco do Brasil e a da Caixa Econômica Federal, respectivamente, são mantidas em evidência. Da mesma forma, os pequenos varejistas vinculados ao programa Caixa Aqui, da Caixa Econômica Federal, e no BB Mais, do Banco do Brasil, mantêm a marca em evidência. Já nas demais operações pesquisadas de correspondentes bancários de serviços, a marca do banco aparece apenas na documentação e não é explorada. O foco do correspondente de serviços é na população não bancarizada.

Figura 5.2 – Mapa da rede de agências bancárias em Belo Horizonte/MG

Fonte: GOOGLEMAPS (2015a)

Segundo dados do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), cerca de 40% da população não bancarizada não deseja ter conta em banco (SCHIAVINATTO; SCHMIDT 2011). A pesquisa do Data Popular (2013), publicada pelo G1.com (GASPARIAN, 2013) analisa adicionalmente que entre os motivos para a população não querer ter conta em banco está a imagem de que os bancos exploram o consumidor. Dessa forma, a marca do banco pode não ser eficiente para a conquista do mercado de baixa renda. Marcas como Caixa Econômica Federal, empresa 100% de capital público, com imagem de órgão do governo e que não utiliza o nome banco na marca, facilitam a entrada nesse mercado e podem permitir que o banco agregue valor, com a marca, a correspondentes bancários destinados a fazer abertura de conta corrente para a baixa renda.

Paradoxalmente, a revisão da literatura demonstra que é sinal de *status* entre a população de baixa renda possuir conta em banco e cartão de crédito. Os bancos e os correspondentes bancários, dessa forma, precisam ter a habilidade de conseguir alternar a marca em evidência dependendo do tipo de cliente e, por meio de um esforço de comunicação, apresentar uma imagem diferente diante do público de baixa renda, explorando o *status* e as soluções financeiras possíveis por meio de uma conta corrente e humanizando o atendimento, retirando ou minimizando a imagem de que o relacionamento com os bancos explora o consumidor.

Figura 5.3 – Mapa da rede de agências bancárias em Salvador/BA

Fonte: GOOGLEMAPS (2015b)

Um fator adicional chama a atenção, especialmente nas operações do Caixa Aqui, BB Mais e Bradesco Expresso. É a criação de estabelecimentos comerciais com o foco exclusivo de correspondente bancário. O fenômeno começa a se popularizar em regiões que não contam com atendimento por agências bancárias, como periferia das grandes cidades e pequenas cidades do interior. Esses estabelecimentos comerciais inicialmente são simples, com um pequeno caixa e uma mesa de atendimento, numa área de pequeno espaço, similares a uma loja da lotérica. Entretanto, já se veem correspondentes bancários com espaços expressivos, muitas vezes se assemelhando a uma agência bancária, num correspondente bancário da Caixa Econômica Federal no bairro do Grajaú, Zona Sul de São Paulo.

5.2 Correspondentes Bancários de Produtos

O correspondente de produtos é focado principalmente na comercialização de produtos bancários, notadamente CDC. São parcerias e *joint-ventures* feitas pelos bancos comerciais visando aproveitar a oportunidade de oferecer crédito no momento da compra do bem por parte do consumidor, aumentando a intenção de contratação de crédito, o valor do crédito contratado e agregando, em diversos casos, a garantia real. Foram analisados neste trabalho as operações da Casas Bahia com o Bradesco, as *joint-ventures* do Itaú com varejistas de linha branca, a operação de emissão de cartão de crédito do Itaú em varejistas, o Hipercard, parceria entre Itaú e Walmart, além da rede de correspondentes Caixa Aqui Imobiliárias, parceria entre a Caixa Econômica Federal e imobiliárias, e a operação de financiamento de veículos do Itaú e financiamento imobiliário do Santander. Alguns bancos menores também atuam com correspondentes bancários de venda de produtos, com destaque para o BMG, Votorantim, Panamericano e HSBC, que estes não são alvo desse trabalho, que focou nas cinco maiores instituições do país.

Entre os varejistas correspondentes bancários que apresentam maior destaque se verifica o que segue.

- i. Supermercados – eficientes na venda de cartões de crédito. Destaque para a atuação do Banco Itaú, parceiro do Grupo Pão de Açúcar, e, por meio da operação do Hipercard, com o Walmart; e para o Bradesco com o Carrefour como controlador do Banco Ibi.
- ii. Linha branca –varejistas fortes na concessão de CDC. As operações são garantidas pela própria mercadoria vendida. O pagamento do empréstimo diversas vezes é feito por carnê diretamente na loja, como forma de incentivar o retorno ao estabelecimento. São destaques nessa operação: Itaú, que possui *joint-ventures* com Ponto Frio, Lojas Colombo, Extra Eletro e Magazine Luíza; HSBC e a Ricardo Eletro Insinuante; além do Bradesco e Casas Bahia, maior *joint-venture* feita para concessão de crédito do Brasil. Como produtos adicionais, ainda contratam cartões de crédito e garantias estendidas, uma modalidade de seguro ofertada pelos bancos, e, em alguns casos, contas correntes.

- iii. Imobiliárias – realizam oferta de crédito imobiliário. Pela natureza da operação, são exigidos seguro e conta corrente. A conveniência converte esses produtos para a instituição ofertante do crédito. O programa Caixa Mais Imobiliárias, da Caixa Econômica, e a operação do Santander são destaques.
- iv. Veículos – realizam a venda de CDC de veículos e *leasing*. Adicionalmente, são eficientes para a oferta do seguro de automóveis e garantia estendida. O destaque nessa operação é o Itaú, que possui como principais concorrentes o Banco Votorantim e bancos de montadoras, que não foram analisados neste estudo.
- v. Lojas de roupas e acessórios – oferecem cartões de crédito como mecanismo para vender CDC. Como não possuem garantia real, o cartão é eficiente pelas ferramentas de proteção ao crédito oferecidas pelo produto. São destaques a C&A e o Banco Ibi, controlado pelo Bradesco, a Riachuelo, que mantém banco próprio, e a Renner, que emite cartões da bandeira Good Card, por meio do Banco Topázio, do Rio Grande do Sul.
- vi. Postos de gasolina – não têm interesse na oferta de crédito ao consumidor, mas sim na emissão de cartões com programas de recompensa. A estratégia é fidelizar clientes por meio desses programas oferecidos pelos cartões de crédito. Destaques para a parceria entre Posto BR e Banco do Brasil, Ipiranga e Itaú e Shell e Santander.

Apesar da heterogeneidade nos objetivos dos varejistas que foi apresentada no Quadro 5.2, para as instituições financeiras existe um mesmo alvo central: ampliar os canais de venda de produtos financeiros, especialmente ofertas de crédito, que possuem garantia real de um bem, e de cartões de crédito. Essas parcerias e *joint-ventures* intensificam a eficiência de intermediação, aumentando as taxas de juros em função da comodidade oferecida e reduzindo as perdas de crédito por meio da garantia real. Também ampliam a lucratividade, com maior valor e quantidade de crédito ofertado, custos operacionais menores do que os existentes no trabalho de um gerente de conta numa agência bancária, graças à sinergia do canal, em que um mesmo vendedor no mesmo espaço físico da loja é capaz de ofertar produtos do varejista e financeiros. Os ganhos de eficiência do correspondente bancário de produtos são ilustrados no Quadro 5.2

Quadro 5.3 – Comparativo de eficiência entre rede de agências e correspondente bancário de produto

Eficiência	Inputs da agência bancária	Inputs do correspondente bancário de produtos	Outputs da agência bancária	Outputs do correspondente bancário de produtos
Transações	Pessoal de caixa e administrativo	Central de atendimento	Tarifas de contratação	Tarifas de contratação mais elevadas
	Compensação	Transferência direta		
	Processamento manual de documentos	Processo automatizado		
Lucratividade	Gerente de contas (custo fixo)	Repasse ao varejista (custo variável)	Empréstimos conservadores	Empréstimos maiores
			Seguros ofertados separadamente	Seguros ofertados para garantir a operação
Intermediação	Perdas de crédito no aval	Perdas de crédito compensadas pela garantia real		

Fonte: baseado em PARADI (2011)

Os correspondentes bancários de produtos são responsáveis por coletar a documentação necessária para aprovação do crédito, bem como operacionalizar a assinatura do contrato e a constituição da garantia. Cabe ao banco analisar e aprovar o crédito, dar suporte para informações adicionais necessárias e captar recursos no mercado para garantir *funding* para a operação de crédito do varejista.

São diversos os exemplos em que a oferta de crédito começou por iniciativa do próprio varejista. Casas Bahia, Carrefour, C&A e as montadoras de veículos, por exemplo, iniciaram as operações sem o respaldo dos grandes bancos, constituindo bancos ou oferecendo crédito próprio. O crescimento desse tipo de operação, aliado à inadimplência que afetou o Brasil a partir de 2005 além das dificuldades de captar *funding* a partir da crise de 2008, fez com que tais operações acabassem sendo incorporadas pelos grandes bancos. Atualmente, apenas a Riachuelo possui operação própria relevante. Com os grandes varejistas são feitos contratos de *joint-venture*, de longo prazo, garantindo exclusividade da instituição financeira. No financiamento de veículos e no crédito imobiliário, pela inexistência de grandes varejistas, não são feitas *joint-ventures*, apenas acordos operacionais, o que permite a entrada de concorrentes. A experiência, o maior conhecimento técnico e operacional, a credibilidade da marca e os menores custos de captação de Itaú e Caixa Econômica Federal, respectivamente no financiamento de veículos e

imobiliário, trazem vantagens a esses bancos. Entretanto, mesmo nesses casos, é possível encontrar uma concorrência nas operações dentro dos mesmos varejistas.

O vendedor do varejista conhece melhor o produto, as necessidades do cliente e a documentação do que o gerente de conta. Isso otimiza a oferta de uma solução financeira completa ao cliente na aquisição de determinado bem. O vendedor tem condições de adequar o bem ao valor do crédito aprovado e ainda complementar com ofertas de seguros, conta corrente e cartão de crédito. Numa agência, o gerente terá papel mais passivo, analisando as necessidades do cliente longe do local de compra do bem e não tendo todas as informações necessárias para a oferta da solução financeira. Além desses fatores, o gerente do banco prefere contratações de crédito sem garantia real, pois têm processo de formalização de contrato mais rápido e simples. Operações com garantia exigem interação não somente com o cliente, mas também com a loja onde o bem está sendo comercializado. Em contrapartida, o interesse do varejista é aprovar o maior valor de crédito possível, e a garantia auxilia na aprovação de valores maiores, o que aumenta o *ticket* médio da compra.

O correspondente bancário de produtos altera a lógica do relacionamento do cliente com o banco. A revisão da literatura apresenta que esse relacionamento se inicia com a abertura de uma conta corrente. Os bancos sempre foram agressivos na abertura de conta corrente, oferecendo vantagens em tarifas para clientes considerados atrativos, chegando a ter prejuízo na operação de serviços bancários. Também possuíram – e ainda possuem – grandes equipes especializadas na abertura de contas e negociam valores elevados com empresas e órgãos públicos para a conquista da folha de pagamento. Entretanto, o correspondente bancário de produtos permite a oferta de produtos financeiros também para não correntistas. Atualmente, alguns bancos, como o Itaú, têm mais clientes não correntistas do que correntistas. Assim, a porta de entrada para o banco passa a ser o crédito. O CLV nos clientes conquistados por correspondentes bancários de produtos se altera (Quadro 5.3).

Quadro 5.2 – Comparação do *Customer Lifetime Value* por cliente

Customer Lifetime Value (CLV) do cliente na agência bancária

CLV do cliente no correspondente bancário de serviços

CLV do cliente no correspondente bancário de produtos

Fonte: elaborado pelo autor

A partir dessa contratação, o banco inicia o relacionamento com o cliente, que já passa a dar lucro. Por meio de ferramentas de CRM, outros produtos financeiros, como conta corrente, são ofertados. Diferentemente dos correspondentes bancários de serviços, focados na abertura de conta corrente para clientes de baixa renda, os correspondentes de produtos têm relacionamento com todos os perfis de renda. O público destas contas correntes depende do varejista. Imobiliárias possuem perfil de renda mais elevado, o que permite à Caixa Econômica Federal, por exemplo, ampliar o baixo *market share* nesse segmento. Grandes varejistas de roupas e linha branca têm perfil de público de média e baixa renda, permitindo a Bradesco e Itaú, nesse caso, melhor participação nesse tipo de público.

O CLV em ambas as operações de correspondentes bancários (de serviços e produtos) é mais rápido de ser lucrativos do que a rede de agências. No correspondente bancário de serviços, o cliente já será lucrativo se não utilizar a rede de agências, mas apenas canais eletrônicos e correspondentes bancários. Normalmente, os bancos restringem o acesso à rede de agências de clientes que abrem contas em correspondentes bancários visando manter a lucratividade do canal. Já nos correspondentes bancários de produtos, os bancos têm um relacionamento que se inicia lucrativo. Entretanto, ainda não foi medido se o valor total do cliente captado via correspondente bancário é igual ao captado via agência, ou seja, se o correspondente bancário e as ofertas comerciais de outros produtos por meio do canal são tão eficientes para conquistar receita como o relacionamento iniciado com um gerente de contas numa agência bancária.

Os correspondentes bancários aumentam os negócios da rede de agências. As informações de potenciais correntistas e da movimentação de atuais correntistas nos correspondentes são enviadas para a rede de agências por meio do sistema de CRM. O trabalho das agências com essas informações ainda é pequeno, especialmente pela falta de programas de incentivo focados e treinamento em marketing de relacionamento. Entretanto, o correspondente bancário também canibaliza algumas operações da agência. A contratação de crédito em um desintermediador reduz a linha de crédito do cliente, limitando a atuação do gerente de conta. Da mesma forma, oportunidades de venda são diminuídas pela contratação de seguros e cartões de

crédito fora da agência. Em alguns casos, existe disputa de taxas entre a agência e o correspondente bancário da própria instituição, gerando conflito entre os canais, o que reduz a lucratividade da operação. Entretanto, a presença em mais pontos-de-venda aumenta o *ticket* médio dos clientes e ainda acelera o CLV.

Quanto maior o número de transações que o cliente tem com o banco, maior o número de informações que completa a base de dados e mais adequada a oferta de produtos financeiros se torna. Os correspondentes bancários conseguem aumentar a movimentação dos clientes, incentivando a contratação de novos produtos – o que serve como fonte de informações capazes de aumentar e melhorar as ofertas do banco, que por sua vez podem aumentar a lucratividade dos clientes. Além disso, correspondentes bancários tornam não correntistas em clientes. O banco também consegue, com as informações cadastrais e de consumo do cliente, adequar melhor as ofertas a potenciais correntistas, ampliando a base de *prospects*.

Para o correspondente bancário, já foram relatadas as vantagens de aumentar o *ticket* médio dos clientes pela oferta de crédito. Além disso, o correspondente recebe um “rebate”, que é uma comissão sobre o produto comercializado. Esse fato torna algumas negociações com varejistas diferentes do esperado pelo consumidor. Os descontos à vista são menores, ou simplesmente não existem, e, em alguns casos, pode haver descontos na venda a prazo, dado que o varejista tem receita adicional quando vende parcelado.

Para o banco, além da ampliação do mercado, existe ampliação do horário de atendimento. O dos varejistas é mais amplo do que o das agências, restrito entre 10h e 16h e apenas em dias úteis. Além disso, oferecem comodidade ao cliente, que pode resolver todas as necessidades na compra de um bem em um mesmo local, com o mesmo vendedor, sem precisar intermediar o relacionamento entre o varejista e seu gerente de conta do banco.

No crédito imobiliário e no financiamento de veículos, a marca da Caixa Econômica Federal e a do Itaú, respectivamente, aparecem em destaque. No caso das imobiliárias, muitas vezes a marca do Caixa Mais é mais presente que a própria imobiliária.

Entretanto, nos demais varejistas, a marca do banco é discreta. O Itaú ainda mantém a sua em alguns cartões de crédito emitidos pelos parceiros, mas, nas demais situações, a marca do varejista é exclusiva, restando ao banco aparecer apenas no verso do cartão de crédito e em contratos.

Os bancos relatam, por meio das entrevistas, que sua marca é desgastada para oferta de crédito, fato que é compartilhado pela pesquisa do Ipea (SCHIAVINATTO; SCHMIDT, 2011). Entretanto, cabe lembrar que essas marcas estão entre as mais valiosas do Brasil pela pesquisa da Interbrand (2013).

5.3 A incorporação do correspondente bancário ao fluxo de distribuição dos bancos

O correspondente bancário foi incorporado como um canal de distribuição dos bancos dada a ineficiência de transações da rede de agências, especialmente para atender à baixa renda, a possibilidade que o canal traz de realizar atendimento presencial e a sinergia comercial que alguns produtos bancários têm com bens comprados por consumidores no varejo. Nos próximos parágrafos serão analisados os fluxos de distribuição. Vale salientar que estão apresentados os principais fluxos de distribuição. Existe a possibilidade de um cliente de alta renda, por exemplo, comprar um investimento estruturado num correspondente bancário como a farmácia Pague Menos ou as agências dos Correios. Entretanto, são fluxos pouco intensos e se caracterizam como exceções, não fazendo parte das estratégias de distribuição dos bancos.

Correspondentes bancários de serviços têm como principal função prestar serviços bancários para o público de baixa renda. Esse público se utiliza de serviços bancários simples, como saques, transferências e pagamentos de conta. A receita gerada para o banco é baixa, o que exige um canal de distribuição mais barato do que o caixa de uma agência bancária. Os bancos em diversos momentos negligenciaram a abertura de conta corrente para a baixa renda em função do elevado custo para atendimento, que tornava o CLV desses clientes negativos. Com o correspondente bancário de serviços, os bancos passaram a ter uma operação de serviços bancários para a população de baixa renda lucrativa graças ao ganho na eficiência de transações desse canal.

Além disso, os bancos têm uma porta aberta para a venda de produtos de conveniência, como cartões de crédito, cheque especial, capitalizações, alguns tipos de seguro e investimento em CDB e poupanças. A oferta de produtos de conveniência para a baixa renda é predominantemente feita hoje pelas financeiras. Financeiras são pequenas lojas, normalmente estabelecidas em áreas de comércio popular, especializadas na comercialização de crédito, tanto sem garantia, como consignado. Para empréstimos sem garantia, emprestam valores baixos, com taxas de juros elevadas, mas contam também com elevada inadimplência. Por isso, a maioria tem preferência por operar com crédito consignado, especialmente para servidores

públicos e aposentados. Financeiras atualmente não estão ligadas a grandes instituições financeiras, não tendo, portanto, todo o portfólio de produtos de um banco. Os correspondentes bancários de serviços, pelo relacionamento que mantêm com o cliente, têm maior potencial para venda dos produtos financeiros de conveniência das grandes instituições. Ainda falta aos bancos capacitar melhor os correspondentes bancários para que possam comercializar produtos financeiros normalmente oferecidos por agências bancárias. Ao Itaú e Santander, ainda falta um marco regulatório mais claro para que autorizem a rede de correspondentes a também fazer abertura e movimentação de conta corrente.

O correspondente bancário de produto tem como principal objetivo ser o canal de distribuição de CDC. O segmento atendido depende do público atendido pelo varejista, ou seja, por meio desse canal, o banco consegue atender a qualquer segmento de mercado com linhas de CDC. Diferentemente dos correspondentes bancários de serviços, onde a estratégia de distribuição é intensiva, os correspondentes bancários de produtos têm uma estratégia de distribuição seletiva. Para o banco, quanto maior a participação de mercado do varejista, mais interessante a operação. Por isso, o banco busca escolher os melhores varejistas de cada segmento. O correspondente bancário de produtos apresenta algumas vantagens como canal para o banco. Primeiramente, simplifica a operação de constituição de garantia, pois o próprio varejista recolhe a documentação, constitui a garantia e recebe do banco o dinheiro pela compra. Em segundo lugar, o banco aumenta a oferta não só para a carteira de clientes, mas para todos os clientes do varejista. Para o cliente, é oferecida maior conveniência, tanto pela flexibilidade no horário de atendimento, como pela facilidade de tratar com uma só pessoa, num só lugar, a compra do bem e a contratação da linha de crédito. O varejista, com parceria com o banco, além de ganhar parte da receita do banco como comissão ainda agrega o serviço de financiamento e de facilidade do pagamento.

6 CONCLUSÃO

O principal objetivo dos canais de distribuição dos bancos é ofertar serviços bancários e produtos financeiros. Os bancos estruturam os canais de distribuição de acordo com as alterações no mercado consumidor, no cenário econômico e no desenvolvimento tecnológico.

A estabilização da economia em 1994 alterou o mercado consumidor de produtos financeiros, o que fez com que os bancos ampliassem os canais de distribuição para além da tradicional rede de agências. Com a elevação do potencial de consumo da classe média, novos canais de distribuição precisaram ser criados para capturar essa oportunidade. Já a evolução da tecnologia permitiu alteração na maneira como são realizados serviços bancários. Antes exclusividade da rede de agências em função da necessidade de entrega física de documentos, a tecnologia atual permite que o cliente se autoatenda, ou que o sistema do banco esteja presente em qualquer computador conectado à internet, seja do próprio cliente, seja de um intermediário.

A desintermediação financeira sob a ótica de marketing por meio de correspondentes bancários surge como um novo canal de distribuição, criando especialmente duas oportunidades para os bancos. A primeira de distribuírem produtos financeiros antes pouco comercializados pelos demais canais de distribuição da agência. A segunda de atender com serviços bancários e produtos financeiros uma população de mais baixa renda.

No item 6.1 serão analisadas as 18 proposições propostas na revisão bibliográfica. Nos itens 6.2 e 6.3 apresentam a evolução da distribuição adotada pelos bancos ao longo do tempo, associando o sistema de distribuição adotado pelos bancos com as características econômicas, sociais e tecnológicas da época. Essa evolução é relevante para compreender as lacunas que existiam no sistema de distribuição dos grandes bancos nacionais até 2005 e que motivaram o crescimento da desintermediação financeira e sua consolidação como canal indireto de distribuição. Os itens 6.4, 6.5, 6.6, 6.7 e 6.8 irão apresentar os impactos para o marketing bancário, nas ações de marketing dos bancos, para os clientes e para a

oferta de produtos dos bancos. Por fim, o item 6.9 apresenta as limitações deste estudo.

6.1 Análise das proposições.

As proposições foram elaboradas durante a revisão teórica e serviram para identificar lacunas no conhecimento sobre correspondentes bancários que precisaram ser avaliadas pela pesquisa de campo. O roteiro de entrevista com os executivos e a observação por meio do cliente misterioso descritas nos anexos 1 e 2 foram baseadas nessas proposições e foram analisadas nesse subitem.

Proposição 1: a comercialização por meio de produtos bancários pode trazer vantagens, segundo Meuter et al. (2000) e Toledo (1987), como segue

- a. Aumentar a disponibilidade de produtos fora do horário de atendimento da agência – facilitar o acesso para o cliente contratar produtos é fator que aumenta a conveniência e, por consequência, o valor do serviço ofertado (MEUTER et al., 2000), classificado na tabela SERVCON como conveniência de acesso (SEIDERS et al., 2007).

Análise: A ampliação do horário de atendimento facilita o cliente, que comumente não consulta taxas e tarifas do seu banco para confrontar com a oferta do produto financeiro proposta pelo correspondente bancário.

- b. Aumentar a rede de distribuição de produtos, intensificando esse processo, presente não só por meio de canais de distribuição do banco, mas em qualquer local.

Análise: Houve uma ampliação do canal de comercialização e existe um crescimento maior dos correspondentes bancários em relação a rede de agências tradicional. Os bancos tem cerca de 33 mil agências contra mais de 350 mil correspondentes bancários.

- c. Ofertar o produto na hora em que o consumidor realmente precisa. Principalmente produtos de crédito, que podem ser comprados por impulso pela possibilidade de contratação em conjunto com outro produto.

Análise: Existe uma compra por impulso. O comprador misterioso verificou o interesse do vendedor do varejista em diversos casos em primeiro aprovar a oferta de crédito, para depois apresentar produtos compatíveis com o crédito aprovado, o que pode aumentar o *ticket* médio do produto financeiro.

- d. Iniciar relacionamento com não correntistas. O banco pode ofertar linhas de crédito e seguros não apenas para correntistas, mas também para não correntistas clientes do varejo com o qual o banco mantém parceria. Trata-se de uma forma de iniciar relacionamento com um cliente, dado que o custo para mudar de banco é elevado (TOLEDO, 1987) e dificilmente a instituição consegue convencer o cliente a realizar a troca sem algum relacionamento inicial.

Análise: Foi analisado que este fenômeno ocorre. O caso que mais corrobora com essa afirmativa é do banco Itaú, que hoje tem mais clientes não correntistas nos correspondentes bancários do que correntistas em sua rede de agências tradicional. Outro dado que corrobora com a afirmativa é da indústria de cartões de crédito, onde os cartões emitidos por correspondentes bancários já superam os emitidos pela rede de agências.

Proposição 2: a atuação em um canal de distribuição não próprio pode servir como atributo extrínseco, que agrega valor quando o cliente decide consumir um produto ou ser cliente de um banco fora da rede de agências convencional.

Análise: Para alguns clientes, o banco tem uma imagem desgastada e a parceria com um varejista ajuda a quebrar a resistência que um cliente tem de negociar com o banco, já que a negociação será intermediada pelo varejista. Isso facilita a abertura de contas e a contratação de crédito para alguns clientes.

Proposição 3: os bancos buscam uma distribuição seletiva para canais de valor maior e intensiva em áreas mais populares.

Análise: As entrevistas relatam que os correspondentes bancários de serviços buscam uma distribuição intensiva. Os bancos pretendem estar presentes em qualquer varejista, não importando a localização ou seu porte. O processo para esse tipo de correspondente procura ser eficiente, com um sistema padronizado e controle de processos rígido e simplificado, capaz de lidar com as diferentes realidades de cada varejista. Exatamente por isso, Itaú e Santander restringem a operação dos correspondentes bancários e os demais três bancos nomeiam a agência a mais próxima para auxiliar o correspondente bancário. Já no caso de correspondente bancário de produtos, os bancos são mais seletivos, buscando parceria com grandes varejistas. O Banco Itaú tem interesse em atuar com varejistas de qualquer tamanho,

especialmente na emissão de cartões de crédito *private label* e nas revendas de veículos. A Caixa Econômica Federal também tem interesse em ter uma distribuição intensiva junto a imobiliárias.

Proposição 4: existe perda no marketing de relacionamento quando o cliente se relaciona exclusivamente com o correspondente bancário, pela distância entre o cliente e os gerentes comerciais do banco.

Análise: os bancos precisam readaptar suas ações de marketing de relacionamento e a captura de informações do CRM para atuar com os clientes advindos dos correspondentes bancários. Atualmente os executivos avaliam que o foco do CRM está no cliente da agência. O cliente misterioso também observou a falta de contato pós venda, tanto do banco, como do varejista.

Proposição 5: além dos benefícios de mercado, existe também um interesse do banco em reduzir custos de atendimento

Análise: a redução de custos foi verificada em praticamente todos os casos como um benefício do correspondente bancário, especialmente para os correspondentes bancários especializados em serviços. Existem correspondentes bancários em áreas onde agências bancárias não seriam viáveis.

Proposição 6: a falha na distribuição em localidades menos abastadas, que pode ser compensada de forma mais lucrativa por canais indiretos, como correspondentes bancários, nos quais o atendimento presencial permanece existindo, mas sem o elevado custo de uma agência.

Análise: existe um benefício para o banco no atendimento presencial por correspondentes bancários em áreas mais afastadas por intermédio de correspondentes bancários, em especial os de serviços. Em algumas áreas são abertos comerciais especialmente para servir como correspondentes bancários. Entretanto, o cliente misterioso verificou que ainda falta qualificação para os correspondentes bancários de serviços comercializarem produtos financeiros, mesmo os de conveniência e sua atuação é mais focada na movimentação de conta corrente.

Proposição 7: a atuação de correspondentes bancários exclusivos pode representar diferencial para os bancos no canal de distribuição, o que não ocorre de forma tão intensa nos canais tradicionais (agência, internet e caixa eletrônico).

Análise: durante as entrevistas, a questão da exclusividade apareceu como importante por motivos operacionais, não comerciais. É complexo para um correspondente lidar com recebimentos e pagamentos de dois bancos diferentes.

Proposição 8: Os correspondentes bancários, por ser especialistas na comercialização dos produtos que serão alienados como garantia do empréstimo, têm mais habilidade de negociar e operacionalizar esse tipo de crédito do que as próprias redes de agências.

Análise: o fluxo de negociação verificado pelo cliente misterioso é muito mais simples quando a constituição da garantia é intermediada pelo correspondente bancário. O fluxo burocrático fica entre o varejista e o banco. Além disso, o cliente resolve tudo num lugar só, no varejista, sem precisar ir ao banco no horário bancário. As entrevistas ainda demonstraram redução de erros operacionais, já que o fluxo da agência envolve um gerente, não acostumado com a documentação do produto que será colocado como garantia e os documentos são transportados pelo cliente, que faz o relacionamento entre banco e varejista. Já nos correspondentes bancários, o fluxo de documentação segue para um especialista do banco, não para um gerente de conta e elimina a intermediação do cliente entre varejista e banco.

Proposição 9: o correspondente bancário não vem para substituir as atuais agências, e que pode inclusive ampliar e auxiliar os negócios feitos pela rede de agências.

Análise: ainda não foi possível verificar nem nas entrevistas, nem na visita e nem por meio de dados secundários essa afirmação. Existe um fluxo ainda incipiente de informação de clientes de correspondentes bancários para a rede de agências tentar abrir novas contas correntes, mas nas entrevistas nenhum executivo tratou como relevante esse fluxo e nem o cliente misterioso foi abordado por nenhum banco após a negociação com o correspondente bancário para oferta de outros produtos. Também foi verificada uma canibalização na linha de crédito, uma vez que quando um correntista toma crédito num correspondente bancário, a linha de crédito dele aprovada junto ao banco e que pode ser trabalhada pelo gerente diminui. Trata-se de

uma questão complexa que abre espaço para um novo trabalho analisar os efeitos positivos e negativos para a rede de agências.

Proposição 10: pagamentos, saques e transferências e demais movimentações da conta corrente são tarefas simples, de compra repetitiva e de fácil compreensão da maioria dos clientes. Isso facilita a utilização de canais remotos, que hoje respondem por quase 90% desse tipo de movimentação.

Análise: As entrevistas demonstram o contrário. Na opinião de gestores que lidam com correspondentes bancários de serviços, esses correspondentes existem justamente para atender parcela da população que não migrou para canais eletrônicos, como o *internet banking*. Como o atendimento via agência bancária tem custo elevado, o correspondente é uma forma de atender esse público mais eficiente. Foi verificado pelo cliente misterioso que é comum a abertura de correspondentes bancários de serviços próximos a agências bancárias e que a própria agência estimula a migração dos clientes dos caixas dos bancos para o correspondente, se negando a prestar determinados atendimentos, como pagamento de contas de luz e água.

Proposição 11: a credibilidade do canal também é relevante para o sucesso de um processo de desintermediação bancária.

Análise: foi verificado nos dados secundários, especialmente na pesquisa do Data Popular encomendada pela FEBRABAN (FEBRABAN, 2014), que muitos consumidores não têm conta em banco por não gostar de se relacionar com instituições financeiras. O atendimento via correspondente bancário elimina essa barreira na obtenção de novos clientes. Além disso, nas entrevistas os executivos avaliam que o cliente tem a percepção que paga menos juros quando pega empréstimos diretamente do varejista.

Proposição 12: oportunidade que as instituições financeiras têm para atuar num segmento que, no atual modelo de distribuição, via agências bancárias, não se viabiliza.

Análise: outros trabalhos que relatam o correspondente bancário (KUMAR et al, 2008, DINIZ, 2007, IVATURY e MASS, 2008, DIAS E MCKEE, 2010, PRAHALAD 2006, TOLEDO, 1987) demonstram que diversos correspondentes bancários atuam em operações comerciais que não teriam sucesso por meio de agências bancárias. As

entrevistas e as visitas do cliente misterioso ainda demonstram a intenção dos bancos em ampliar sua rede de atendimento, em especial para a baixa renda em áreas de periferia das grandes cidades e para pequenas cidades do interior. O próprio cliente misterioso e a análise de dados secundários na imprensa identificou estabelecimentos comerciais abertos na periferia das grandes cidades e em pequenas cidades abertos com o único objetivo de serem correspondentes bancários. Uma análise dos pequenos bancos como BMG e financeiras como a CREFISA pode oferecer mais dados, tanto quantitativos, como qualitativos desse tipo de operação, já que são instituições financeiras que atuam quase exclusivamente por intermédio de correspondentes bancários.

Proposição 13: quanto mais mercados o banco estiver atuando, maior será o ganho de escala.

Análise: Não foi possível analisar na entrevista a questão de ganho de escala. Na maioria dos casos, os departamentos que atuam com correspondentes bancários são separados da rede de agências, o que indicaria que não existe ganho de escala, entretanto, não foi possível verificar esse fato. Existe uma economia de escopo no correspondente bancário, que aproveita-se da estrutura para ampliar o seu portfólio de produtos oferecidos com produtos financeiros. O banco se aproveita dessa economia de escopo para conseguir reduzir custos de sua operação, que seria mais cara e operada diretamente por uma agência bancária ou canal remoto do banco.

Proposição 14: os correspondentes bancários podem ser uma ferramenta para a venda de produtos que não têm elevada sinergia comercial com os demais produtos comercializados na rede de agências.

Análise: o relato das entrevistas demonstra que o crédito direto ao consumidor, bem como outros produtos vendidos pelo correspondente bancário de produtos não estão no foco das atenções dos gerentes de conta da rede de agências, preocupado em comercializar itens de conveniência, como cheque especial, crédito parcelado, investimentos e seguros de vida e acidentes pessoais. O correspondente bancário de produtos é capaz de ampliar o mercado de produtos que normalmente não estão no foco das agências.

Proposição 15: a desintermediação pode apresentar ganhos na sinergia comercial e de processos. Entretanto, ao analisar a sinergia de distribuição, pode ocorrer canibalização entre os canais próprios e de terceiros, dado que pode haver competição de preços entre ambos.

Análise: Não foi possível analisar essa proposição. Ao realizar as entrevistas, os departamentos que cuidam dos correspondentes bancários de produtos são separados das demais operações de atendimento ao cliente, o que prejudica a sinergia comercial. As entrevistas demonstraram que os critérios de análise de crédito para clientes dos correspondentes bancários de produtos também são diferenciados, o que dificulta a integração de processos. Também não foi verificado uma grande canibalização entre correspondente bancário de produtos e rede de agências, uma vez que os produtos comercializados são distintos. Já nos correspondentes bancários de serviços existem sinergias. O gerenciamento desse tipo de correspondente na maioria dos casos é feito pela própria rede de agências. O cliente misterioso também verificou o interesse de migrar os clientes do atendimento de caixa e a abertura de contas correntes de baixa renda das agências para os correspondentes bancários, o que leva a uma sinergia comercial, de processos e de distribuição.

Proposição 16: contato pode ser menor num relacionamento fora da rede de agências, reduzindo os efeitos positivos que a agência gera sobre o marketing de relacionamento.

Análise: O relacionamento do cliente com o banco diminui quando o cliente tem relacionamento com um correspondente bancário. O cliente misterioso não foi em nenhum momento contatado pelo banco após a venda do produto pelo correspondente. Nas entrevistas, os executivos ainda mostram pouca ação de marketing de relacionamento com os clientes dos correspondentes bancários. A Caixa Econômica é uma exceção na sua operação com imobiliárias, incentivando os clientes do crédito imobiliário a movimentarem suas contas, pois tem o interesse que essa carteira de clientes viabilize a operação de alta renda do banco, hoje o único entre os grandes bancos que não detem uma rede de distribuição focada na alta renda.

Proposição 17: na atuação junto ao público de baixa renda, a instituição financeira pode oferecer linhas de crédito e outros produtos financeiros para substituir outras

formas informais de obtenção de recursos desse público, como empréstimos de parentes e venda fiado.

Análise: O correspondente bancário surgiu na década de 1970 para oferecer linhas de crédito para a população de baixa renda iniciar seu próprio negócio, o chamado micro-crédito (KUMAR et al, 2006). A intenção dos bancos, verificada por meio das entrevistas, era que os correspondentes bancários de serviços oferecessem também produtos de conveniência dos bancos, como cartão de crédito, cheque especial, crédito parcelado e aplicação em poupança e CDBs. Entretanto, o cliente misterioso não verificou esse fato nos correspondentes bancários de serviços visitados. Não existe uma política de treinamento, o que faz com que a qualificação dos correspondentes bancários seja baixa. Itaú e Santander, por falta de um marco regulatório, nem autorizam seus correspondentes bancários de serviços a comercializar produtos. Entretanto, existem estabelecimentos atualmente abertos exclusivamente para serem correspondentes bancários e oferecem linhas de créditos, seguros, investimentos e cartões de crédito. Trata-se de uma modalidade de correspondente bancário ainda incipiente, com poucas unidades e, portanto, pouco representativa no total do negócio. São muitas vezes abertos por ex bancários ou parentes de bancários, que detem o conhecimento. Esse tipo de correspondente consegue operar como uma agência bancária focada na baixa renda.

Proposição 18: o foco da operação de desintermediação financeira está no atendimento da população de baixa renda.

Análise: originalmente sim, como pode ser avaliado pela revisão bibliográfica. A operação de correspondentes bancários no Brasil é vista por vários autores citados como uma política de inclusão. Entretanto, essa operação encontra-se mais estagnada e com poucos investimentos nos cinco bancos pesquisados. Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal não relataram a intenção de criar novas parcerias, apenas no crescimento orgânico com contratos com pequenos varejistas. O Bradesco também não tem mais aberto correspondentes bancários de serviços. Bancos focados nessa operação, como o Lemon Bank, já encerraram suas operações. O crescimento tem sido verificado nos correspondentes bancários de produtos, onde os bancos disputam a parceria com os grandes varejistas. Entretanto, nesse tipo de correspondente, não existe uma predominância da baixa renda. Lojas de linha branca,

supermercados, revendas de veículos, imobiliárias, postos de gasolina atraem todo o tipo de público. Praticamente todo grande varejista hoje mantém uma *joint venture* com um banco para a oferta de produtos financeiros e normalmente, os acordos são exclusivos com um único banco.

6.2 Evolução do fluxo de distribuição de produtos financeiros.

A rede de agências é o canal de distribuição de produtos e serviços bancários mais antiga. Tradicionalmente, os bancos iniciaram as operações abrindo agências em locais de elevado fluxo, no centro das grandes cidades, em áreas de alta densidade e de alto poder aquisitivo. Na época de inflação elevada, que durou até 1994, o foco do banco estava nos serviços bancários. O objetivo era apenas fazer com que o cliente transitasse com dinheiro na conta e o foco estava no atendimento, o que seria capaz de gerar o *floating*, principal fonte de renda dos bancos na época (TOLEDO, 1987).

Uma agência oferece dois canais de distribuição ao cliente. O primeiro é o serviço de caixa, onde o cliente realiza saques, depósitos e pagamentos, ou seja, o serviço bancário. O objetivo do banco é que todo serviço bancário seja operacionalizado pelo caixa. O segundo é o atendimento pelo gerente de conta. O gerente tem como objetivo vender os produtos financeiros, de conveniência ou de especialidade, e abrir novas contas correntes.

Ainda durante a década de 1980, os bancos iniciaram a operação com postos de atendimento bancários. Esses postos ficam localizados dentro de empresas de grande porte e repartições públicas e têm características similares às de uma agência, com uma equipe de gerentes de conta e, em alguns casos, serviço de caixa. O principal objetivo era garantir a abertura de conta corrente dos funcionários da empresa e atender à folha de pagamento. Foi uma estratégia utilizada para concentrar o fluxo financeiro dos funcionários das grandes empresas e funcionários públicos. Um resumo do fluxo de distribuição nesta época pode ser verificado na Figura 6.1

Figura 6.1 – Fluxo de distribuição dos bancos até 1994

Fonte: Elaborado pelo autor

Entretanto, a estratégia de distribuir serviços bancários por agências encontra alguns problemas. O principal é relacionado ao custo. Trata-se de um canal de distribuição exclusivo, localizado em áreas de aluguel elevado em função da necessidade de localização privilegiada e segura. A transação física de valores gera despesas com segurança elevadas e arquivamento de documentos por longos períodos. Além disso, uma agência ou posto de atendimento opera com no mínimo dez funcionários, e, em alguns lugares de alto fluxo, podem-se verificar agências com mais de 100 funcionários. Tudo isso torna o canal de distribuição por rede de agência de alto custo. Os serviços bancários feitos pelo caixa não são eficientes, a receita com tarifas de manutenção de conta e interbancárias dificilmente cobre as despesas com pessoal, segurança e arquivamento. Os gerentes são eficientes na venda de produtos de conveniência e na abertura de contas correntes. Entretanto, possuem formação

generalista, o que dificulta a comercialização de itens mais especializados, como crédito imobiliário ou investimentos qualificados. Alguns bancos constituem equipes de especialistas para auxiliar nesse tipo de produto, mas a grande área geográfica coberta pelos especialistas prejudica o atendimento ágil do cliente.

Visando a ganhos de eficiência nos serviços, os bancos criaram canais de atendimento remotos. Criado na década de 1960, os bancos brasileiros ampliaram a rede de caixas eletrônicos a partir da década de 1980, inicialmente destinado especialmente a fornecer extratos e realizar saques. Além disso, criaram sistemas de atendimento por telefone. O objetivo era ganhar eficiência na operação da agência. Os caixas eletrônicos se mostraram efetivos com relação a serviços bancários. Ter uma grande rede de caixas eletrônicos passou a ser diferencial na escolha de um banco. O cliente se mostrou satisfeito por deixar de ter de ficar na fila do caixa presencial.

Os bancos tiveram dois ganhos com a implantação do caixa eletrônico. O primeiro é que houve mais eficiência nas transações. Sem o atendimento presencial, os caixas eletrônicos possibilitaram o armazenamento de dados eletronicamente. Os fluxos de arquivos passaram a ser eletrônicos e não mais físicos. Um caixa eletrônico depende de suporte físico de um carro-forte apenas para coleta e abastecimento de dinheiro. Todos os outros fluxos são eletrônicos. Além disso, houve redução no fluxo do caixa das agências, o que permitiu diminuição de custos com pessoal e instalações da agência. O segundo ganho está relacionado a aumento de receita. Com um caixa eletrônico mais próximo e sem filas, os clientes passaram a fazer saques e pagamentos menores e mais frequentes. Isso elevou a receita com *floating* dos bancos, já que o cliente passou a deixar o dinheiro mais tempo em poder dos bancos. Entretanto, nem o telebanco nem os caixas eletrônicos foram adotados pelo cliente como canal de contratação de produtos, que continuava monopólio do gerente de conta, localizado numa agência e com elevado custo operacional.

Nos anos 2000, com o avanço da internet, o *internet banking* passou a ser mais uma opção de atendimento remoto oferecido pelo banco. Trata-se de um canal de distribuição de serviços bancários ainda mais econômico do que o caixa eletrônico, já que não exige nenhuma manutenção física, apenas tecnológica. Paralelamente os bancos investiram na popularização de cartões de débito por meio de campanhas

promocionais e publicitárias, fazendo com que o cliente tivesse menos necessidade de utilizar caixas eletrônicos ou a rede de agências para sacar dinheiro em espécie. As transações pela internet se popularizaram e atualmente são o principal canal de distribuição de serviços como pagamento de contas e transferências. Os ganhos tanto de eficiência como de *floating* obtidos no caixa eletrônico foram intensificados com o *internet banking*. Mais recentemente, o *mobile banking*, em que os bancos criam aplicativos para utilização dos serviços bancários pelo celular ou *tablet*, possui tecnologias que podem permitir a redução ainda maior da utilização de dinheiro em espécie. O *internet banking* oferece ao banco uma série de ferramentas para ofertar e divulgar os produtos bancários aos clientes. Entretanto, a exemplo do já ocorrido com o caixa eletrônico, os relatórios do Bacen apresentando na revisão da literatura propõe a baixa adesão dos clientes na contratação de produtos por meio de canais eletrônicos e remotos.

Com o controle da inflação em 1994, o foco dos bancos teve que ser alterado. Dos ganhos com *floating*, os bancos passaram a focar na venda de produtos bancários. Durante a segunda metade da década de 1990, o foco da rede de agências bancária passou a ser a venda de produtos de investimento e cartões de crédito, além de alguns produtos de seguros. Essa opção estratégica dos bancos foi motivada pelo elevado patamar da Taxa Selic, acima de 20% a.a., o que proporcionava elevada rentabilidade nas aplicações financeiras e consequentemente elevadas taxas de administração. Nesse período, os bancos implantaram planos de metas e campanhas de incentivo para trocar o foco do gerente de contas. Até 1994, o foco desse profissional era o atendimento ao cliente. Uma nova cultura precisava ser assimilada por esse profissional, relacionada à venda de produtos.

Nesse período, cresceu a importância de clientes de mais poder aquisitivo, capazes de contratar investimentos maiores e comprar produtos até então destinados exclusivamente a faixas de renda mais elevadas, como cartão de crédito e seguros. Os bancos adotaram a estratégia de dividir o atendimento de acordo com a renda do cliente. Alguns implantaram na rede de agências própria um atendimento em separado para a alta renda, como foi o caso do Unibanco com o Uniclass (Figura 6.2), estando o Uniclass incorporado à rede convencional de agências do Itaú.

Figura 6.2 – Serviço do Uniclass na rede de agências do Itaú

Fonte: Itaú (2013)

Essa estratégia tinha como vantagem a universalização do atendimento da alta renda em todas as agências do banco, além de ganho de eficiência, vez que não era necessário criar novas agências, apenas adaptar as agências existentes. Entretanto, esse processo não gera exclusividade de fluxo para a alta renda, que compartilha o espaço com os demais clientes do banco. Além disso, alguns bancos verificaram que havia problemas legais ao separar a fila entre clientes de alta renda e demais clientes.

Outros bancos decidiram por criar redes separadas de atendimento ao cliente de alta renda, como foi o caso do Itaú com o Personnalité. Esta rede de agências separada criava um ambiente exclusivo, a própria fachada da agência inibia clientes de menor renda de utilizar os serviços bancários da rede. Em contrapartida, o cliente perdia em conveniência, pois o atendimento diferenciado ocorria apenas na rede de agências destinadas à alta renda, distribuída em menos de dez cidades pelo Brasil. A Figura 6.3 mostra uma agência da rede Personnalité do Itaú.

Figura 6.3 – Agência Itaú Personnalité

Fonte: Itaú (2013)

O novo canal de distribuição criado destinado ao atendimento em separado da alta renda permitiu que o banco passasse a contar com gerentes de conta mais especializados em investimentos, o que alavancava a venda desse importante produto bancário na composição do lucro. Dos grandes bancos brasileiros, apenas a Caixa Econômica Federal não estruturou uma operação destinada a esse perfil de cliente.

O período da segunda metade da década de 1990 também viveu o crescimento das corretoras e bancos de investimentos. Com público interessado em investimentos capazes de substituir o rentável *over night*, as ofertas da indústria de fundos de investimento se intensificaram, e os chamados investimentos qualificados começaram a ter relevância no cenário nacional. Mesmo os grandes bancos comerciais aperfeiçoaram as operações de fundos de investimentos.

Com os avanços dos três canais de distribuição, aliados ao crescimento do *internet banking*, o fluxo de comercialização e distribuição de produtos bancários foi alterado e se tornou mais complexo (Figura 6.4). Entretanto, ainda faltava um canal de distribuição destinada à baixa renda.

Figura 6.4 – Distribuição do sistema bancário na segunda metade da década de 1990

Fonte: elaborado pelo autor

A partir dos anos 2000, houve redução na taxa Selic, o que retirou parte da rentabilidade gerada pelas taxas de administração das aplicações financeiras. Além disso, houve estímulo na concessão de crédito, com aperfeiçoamento da legislação e elevação da renda da classe média. Em 2003, a lei do crédito consignado, com pagamento de parcelas descontado diretamente da folha de pagamento, ampliou definitivamente a oferta de crédito, especialmente para as classes sociais de mais baixa renda. O foco dos bancos voltou para a operação tradicional de varejo, e os planos de metas passaram a focar mais a oferta de crédito. A rede de agências tem papel efetivo na comercialização e operacionalização de empréstimos. Entretanto, predominam operações sem garantia real, dada a dificuldade do gerente de conta de se relacionar com o comércio que vende bens como carros, imóveis e linha branca, aliada ao pouco conhecimento que o gerente de conta possui da documentação desses bens que pode garantir a alienação em favor do banco.

No crédito consignado, as operações normalmente são conduzidas por especialistas, já que as demandas tecnológicas para integrar o sistema de recebimento do banco com o sistema de pagamento das empresas e órgãos públicos

são complexas. As agências bancárias, entretanto, continuavam longe demais e formais demais para atender a emergente classe C. Os bancos, para resolver essa lacuna e conseguir negociar empréstimo com esse público, criaram as financeiras, pequenas lojas destinadas a concessão de crédito, localizadas normalmente em áreas de comércio popular. Paralelamente, os varejistas começavam a financiar com recursos seus clientes. A Figura 6.5 apresenta como ficou o fluxo de distribuição de produtos financeiros e a dificuldade que os bancos ainda enfrentavam para realizar o CDC com garantia.

Figura 6.5 – Fluxo de distribuição dos bancos no início dos anos 2000

Fonte: elaborado pelo autor

A Figura 6.5 apresenta um fluxo de distribuição. Entretanto, ainda existem duas lacunas. A primeira era o CDC, no qual os bens adquiridos constituíam garantia, e o empréstimo era operado diretamente pelos varejistas, sem apoio dos bancos, iniciando a operação de desintermediação financeira para o produto. O crédito com garantia apresenta duas oportunidades para o banco, primeiro ganho de eficiência na intermediação, já que as perdas são reduzidas nesse tipo de negócio em função da garantia. Em segundo lugar, permite ao banco ampliar os prazos para a duração da garantia e consequentemente aumentar o valor do empréstimo. A segunda lacuna era o atendimento com serviços bancários da população de baixa renda, já que as financeiras eram capazes de operar apenas com empréstimos.

A partir de 2005, verificou-se nos anos anteriores dois novos problemas. As financeiras como Fininvest (Unibanco), Taií (Itaú), Lousano (HSBC Bamerindus) e Finasa (Bradesco) sofreram com a inadimplência. O mesmo ocorreu com o CDC, sem análise de crédito criteriosa, ofertado pelos varejistas. O varejista ainda sofreu mais com a escassez de acesso ao crédito no mercado de capitais com a crise de 2008, que levou os investidores a preferir investimentos em grandes bancos.

6.3 Fluxo de distribuição de serviços bancários e produtos financeiros

O sistema de distribuição bancária evoluiu ao longo do tempo em função das alterações do mercado. As mudanças passam pela estabilização da economia, ascensão da classe média e modernização do mercado consumidor, além da consolidação do setor em cinco principais competidores. Essas mudanças exigiram alterações na estratégia de marketing dos bancos, o que afetou os canais de distribuição e o portfólio de produtos. A evolução do moderno mercado bancário brasileiro pode ser dividida em quatro grandes etapas, como apresentado na Tabela 5.1. A primeira delas é o período inflacionário, que durou até 1994, com o *floating* das contas correntes sendo o grande produto foco do banco, que rentabilizava a operação nas aplicações no *over night*. A segunda etapa ocorre logo após a estabilização da economia, com uma primeira onda de consolidação do setor e o mercado focando em investimentos de renda fixa, motivado pelas elevadas taxas de juros da época. A terceira etapa se inicia nos anos 2000, com a redução das taxas de juros da dívida pública e a expansão do crédito. Até que, com a crise de 2008, os bancos passaram a querer diversificar a receita, com a comercialização de diversos produtos

Tabela 5.1 – Evolução do sistema bancário brasileiro

	Situação de mercado	Produto Foco	Cliente Foco	Participantes
Até 1994	Inflação	Floating	Alta renda	Muitos bancos
1994 a 1999	1ª onda de consolidação (bancos estaduais e PROER)	Investimentos	Alta renda	10 Players principais
2000 a 2008	Crescimento do crédito	Empréstimos	Todos	7 Players principais
2008 a 2014	2ª onda de consolidação	Produtos	Todos	5 Players, fim dos bancos médios

Fonte: elaborado pelo autor

A primeira mudança nesse histórico é em relação à segmentação. No início, o foco do banco era apenas a alta renda e funcionários de grandes empresas e governo. Esse cenário evoluiu a ponto de os bancos decidirem atuar com todos os segmentos do mercado.

Atender a segmentos diferentes exigiu também canais de distribuição diferentes. Apenas a rede de agências não era eficiente, tanto do ponto de vista comercial como de custos, para atender a todos os segmentos e suas demandas.

A segunda mudança atinge os produtos comercializados. Os bancos iniciaram operações focando no *floating* dos clientes. Os serviços bancários eram o fator crítico de sucesso para atender bem o cliente e garantir a manutenção de dinheiro na conta corrente. Com as mudanças no mercado iniciadas em 1994, os bancos ampliaram o portfólio de produtos. O gerente de conta, tradicionalmente um especialista no cliente, passou a ter de comercializar uma série de produtos diferentes. Paralelamente, os produtos financeiros passaram a ser ofertados em outros canais de venda, especialmente nos correspondentes bancários.

O início das operações com correspondentes bancários se inicia ainda na década de 1970. Entretanto, é a partir dos anos 2000 que esse processo ganha força. A ascensão da classe C durante esse período, que tornou a população dessa classe social um potencial consumidor, foi decisiva para a ampliação da rede de correspondentes bancários. Esse público deixou de frequentar apenas o varejo de bens de conveniência, como farmácias e supermercados, e passou a ser cliente também de bens duráveis, como magazine de linha branca, veículos e imóveis. Esse público não era bancarizado e, ainda hoje, existe uma parcela significativa, de quase metade desse público, que não possui conta em banco (SCHIAVINATTO; SCHMIDT, 2011).

Os primeiros correspondentes bancários do Brasil até hoje são referência no mercado, caso da Casas Bahia, Correios e lotéricas. Essas três iniciativas foram motivadas pelo próprio varejo. Apenas depois os bancos incorporaram essas operações no portfólio. Nota-se que os três varejistas pioneiros têm como público-alvo a classe C. Posteriormente, o correspondente bancário se ampliou, e hoje está presente em praticamente todos os varejistas de grande porte, independente do público-alvo, como nas concessionárias e revendas de veículos e imobiliárias. Todos os cinco bancos têm operações estruturadas e equipes dedicadas a atender os correspondentes.

A Figura 5.4 traz o funcionamento do fluxo de distribuição de produtos e serviços financeiros. O objetivo é ilustrar como produtos e serviços financeiros chegam até cada um dos segmentos de mercado atendidos pelo banco.

O surgimento dos correspondentes bancários alterou o fluxo tradicional, onde serviços bancários eram distribuídos por canais remotos e caixas de bancos e produtos financeiros eram distribuídos por uma rede de agência na figura do gerente de conta. Dependendo da renda do cliente, o tipo de agência e o atendimento no caixa eram alterados. Para a alta renda, existe uma rede de agências própria, destinada tanto a vender produtos financeiros por intermédio de gerentes com carteiras de com menos clientes, distribuir serviços bancários presencialmente por estruturas de caixas exclusivas a esse público. Para um público de média alta renda, existe uma estrutura em separado nas agências convencionais para o atendimento, tanto no caixa, como de gerente de contas, criando um ambiente distinto dentro da própria agência.

Já clientes de média e baixa renda se utilizavam somente de gerentes de conta para negociar produtos financeiros e os caixas para serviços bancários. Todos os clientes compartilham a rede de caixas eletrônicos, *internet banking*, e outros canais do banco como telefone. Existia a intenção que os canais remotos fossem capazes de vender produtos bancários, o que acabou não se confirmando, apesar do empenho com as ferramentas de comunicação, tanto de propaganda, como de venda pessoal, utilizadas para incentivar a contratação de produtos por esse canal.

Caixas eletrônicos e *internet banking*, além de outros canais remotos de atendimento como telebanco, são uma opção de baixo custo para atendimento de serviços bancários. Entretanto, a revisão da literatura e as entrevistas com os executivos dos bancos apresentam que esse canal é utilizado apenas por clientes de média e alta renda, além de investidores. Clientes de baixa renda têm resistência a utilizar um canal de atendimento não presencial para serviços bancários. Além disso, esses canais se limitaram a fazer o atendimento de serviços bancários, tendo pouco sucesso na comercialização de produtos financeiros.

Existem três canais de distribuição da rede de agências. O primeiro é a rede de agências convencional, direcionado a atender clientes de média renda. O segundo canal é a rede de agências convencional com atendimento diferenciado para a alta

renda. O terceiro é a rede de agências exclusiva para clientes com perfil de investidor. Os três canais são eficientes para distribuir produtos de conveniência para o respectivo segmento. Entretanto, incentivam, de forma muitas vezes imposta e não negociada, o cliente a utilizar para serviços bancários outros canais, como correspondentes bancários ou caixas eletrônicos e *internet banking*.

O atendimento personalizado é feito, tanto no caixa, como pelo gerente de contas, em espaço diferenciado, oferecendo maior conforto ao cliente. O caixa exclusivo para atendimento diminui as filas. O gerente de contas dessa operação, além de ter qualificação superior ao gerente de contas da agência convencional, com exigências de certificações mais sofisticado, é assessorado por especialistas do banco e tem uma carteira de clientes menor, o que leva a um contato mais estreito e frequente entre cliente e gerente. São exemplos dessa operação o Uniclass, do Banco Itaú, o Van Gogh, do Santander, o Exclusive, do Bradesco, que mantêm operações de atendimento personalizado dentro da rede de agências tradicional, separado apenas por uma ambientação diferenciada. Também são exemplos dessa operação o Personnalité, do Itaú, o Prime, do Bradesco, o Estilo, do Banco do Brasil, e o Select, do Santander. Trata-se de rede de agências apartadas das agências convencionais do banco, mas que contam com os mesmos serviços diferenciados. A divisão entre clientes de um ou outro canal é pela renda. Enquanto a operação do Uniclass, do Itaú, foca em clientes com renda entre 4.000 e 7.000 reais, o Personnalité foca em renda superior a 7.000 reais (Figura 5.5) (ITAÚ RI, 2014).

Por fim, o último canal de distribuição não foi alvo deste estudo, mas é relevante para o completo entendimento do correspondente bancário – investimentos qualificados destinados a clientes com perfil de investidor. Duas variáveis são consideradas para tratar o cliente como investidor. Uma é a renda, a outra é o conhecimento que o cliente tem de investimentos financeiros. Para atender esse cliente, a rede de agências de alta renda é o principal canal. Esse canal concentra clientes de alta renda, profissionalmente estabelecidos e com bens e situação familiar consolidada. São pessoas que já compraram o primeiro veículo, primeiro imóvel, já educaram ou estão terminando a educação básica e média dos filhos e, portanto, não têm grandes pressões de gastos, o que faz sobrar renda para comprar produtos de investimento. Apesar do perfil, são clientes que normalmente são iniciantes ou não

querem aprofundar-se no mercado de investimentos e apostam em produtos de investimentos qualificados mais simples e conservadores.

Já os bancos de investimento e corretoras atendem principalmente clientes investidores com elevado conhecimento e conseguem lidar diretamente com produtos oferecidos pelo mercado de capitais e pela indústria de fundos de investimento. Bancos comerciais também possuem fundos de investimentos destinados a esse tipo de público. Por meio de corretoras, bancos de investimentos e outros canais, investidores podem comprar fundos de investimento de determinado banco sem precisar ser correntista. A origem do processo de desintermediação financeira é nesse canal, quando corretoras passaram a oferecer debêntures e ações diretamente aos investidores, sem intermediação de um banco. Os bancos entraram também nesse mercado, oferecendo produtos como CDB, LCI, LCA e fundos de investimento por meio desse canal, o que permitiu que o cliente comprasse investimentos qualificados sem necessidade de ser correntista do banco, mantendo relacionamento via corretora.

Figura 6.6 – Fluxo de distribuição de produtos financeiros e serviços bancários

Fonte: elaborado pelo autor

6.4 Crescimento dos correspondentes bancários

As mudanças no cenário econômico e legal do Brasil introduziram como potenciais clientes parcela da população de baixa renda que antes não representava segmento de interesse do banco. Apesar deste público apresentarem interesse em comprar produtos financeiros, a rede de agências mostrava uma limitação neste atendimento. Em função da eficiência de transações que precisa ser garantida por uma agência, os pontos de atendimento dos bancos por meio deste canal continuavam localizados em áreas de alta densidade comercial ou residencial e com poder de consumo acima da média. Essa localização muitas vezes é distante do local de residência e muitas vezes de trabalho do público de menor renda, o que dificulta o atendimento dos bancos com esse público. Além disso, o ambiente da agência é destinado ao público de maior renda.

A dificuldade em comercializar produtos com garantias e a pouca eficiência da rede de agências de atender o público de baixa renda motivaram o crescimento da desintermediação financeira, quando os bancos passaram a fazer contratos para que varejistas atuassem como correspondentes bancários. Apesar de algumas iniciativas ainda nas décadas de 1970 e 1980, a proliferação dos correspondentes bancários pode ser verificada a partir de 2005.

Todos os bancos pesquisados, à exceção do Itaú e Santander, possuem uma operação de atendimento de serviços bancários via correspondente bancário para o público de baixa renda. No Banco do Brasil, o Banco Postal é destinado a atender público sem renda comprovada. Existe um ganho na eficiência desse atendimento, dada a sinergia de atendimento que um funcionário dos Correios ganha atendendo tantos clientes dos Correios, como clientes do Banco do Brasil. Além disso, as agências dos Correios priorizam mais a existência de população do que propriamente a renda, como ocorre com as agências do Banco do Brasil. Isso tornou o Banco do Brasil presente na periferia das grandes cidades e em pequenas cidades

Fenômeno similar se verifica na Caixa Econômica com a rede de loterias. Lotéricas também priorizam a densidade populacional em detrimento da renda, viabilizando a presença da Caixa em praticamente todos os centros comerciais do Brasil, inclusive de baixo poder de consumo. Além disso, o ambiente mais informal

aproxima o cliente do banco. Ambas as operações têm desempenho satisfatório na avaliação dos bancos com relação à abertura de contas correntes e atendimento. Entretanto, apresentam o mesmo problema dos canais remotos como caixas eletrônicos e *internet banking*: pouca venda de produtos bancários. A qualificação do pessoal de atendimento dos Correios e das lotéricas é inferior ao dos funcionários dos bancos, e não existe nenhum tipo de incentivo ou treinamento para a oferta de produtos bancários. Nas visitas realizadas como *cliente misterioso*, apenas cartão de crédito foi ofertado e mais nenhum contato, nem remoto nem presencial, por meio do correspondente foi feito para venda de produtos bancários.

Mas não apenas bancos públicos ou de capital misto fazem operações com correspondentes bancários. O Bradesco tem uma operação similar nas Casas Bahia. Entretanto, o relacionamento inicial na maioria das vezes não visa à abertura de conta, mas sim a contratação de CDC. O banco direciona clientes que buscam a rede de agências própria e têm perfil de baixa renda sem comprovação de rendimentos a buscar a Casas Bahia para abertura de conta. Diferentemente das lotéricas e do Banco do Brasil, a Casas Bahia consegue ter desempenho na venda de produtos bancários, mas falha no atendimento aos serviços. Não existe nas lojas a mesma estrutura de caixa que se verifica numa lotérica ou numa agência dos Correios, e a postura do varejista, que aborda o cliente na entrada da loja, inibe a utilização dos caixas da loja como local para atendimento dos serviços bancários. Além disso, a distribuição das lojas da Casas Bahia não é tão intensa como dos Correios ou das lotéricas. Existem áreas do país, como o Nordeste, onde a Casas Bahia não é líder de mercado, com lojas concentradas em centros comerciais e cidades de maior porte, locais normalmente já atendidos por agências bancárias e que permanecem distantes da periferia das cidades.

Todos os cinco grandes bancos mantêm parceria com varejistas para oferta de produtos financeiros. Além das Casas Bahia com o Bradesco, todos os outros bancos têm operações de destaque em correspondentes bancários de produto. O Banco Itaú mantém parcerias com varejistas de linha branca como Magazine Luíza, Extra Eletro e Ponto Frio. Além disso, também tem parceria com supermercados e hipermercados como Walmart e Grupo Pão de Açúcar. O Bradesco mantém parcerias de destaque com o Carrefour e a C&A por meio do banco Ibi. Já o Santander tem uma *joint-venture* com o Ricardo Eletro. Os bancos públicos têm menos participação nesse tipo de

correspondente bancário, mesmo assim o Banco do Brasil mantém parceria com a BR distribuidora. O principal foco desse tipo de operação é fazer a oferta de CDC do bem comprado como constituição de garantia. A oferta de cartões de crédito por meio desses varejistas também tem o mesmo foco de viabilizar a oferta de crédito dos varejistas, entretanto, sem agregar a garantia real ao contrato de crédito. Esses canais ainda possuem sinergia para ofertar alguns produtos financeiros, como seguros. Normalmente, o contrato com os grandes varejistas é feito por uma *joint-venture*.

Outros dois ramos varejistas são alvo dos bancos. Trata-se de imobiliárias e revendas de veículos. Dois setores que não apresentam concentração como na linha branca, setor supermercadista, postos de gasolina ou têxtil. No setor de imobiliárias, a Caixa Econômica Federal tem parceria com parcela significativa do mercado. Em alguns casos de novas incorporações, o Santander e outros bancos estabelecem parcerias. A imagem que a Caixa possui no financiamento imobiliário acaba lhe dando vantagem para fechar as parcerias, sempre feitas com acordos operacionais e gerenciados pela própria rede de agências. Já o Itaú tem presença significativa em revendas de veículos. Possui uma operação própria para este tipo de parceria, com equipe de executivos dedicada a fazer contratos operacionais e prestar suporte.

Com os grandes varejistas já atendidos, os bancos têm expandido a operação de correspondentes bancários de produtos financeiros para pequenos varejistas e redes regionais. Diferentemente dos contratos de *joint-venture*, que são o formato para as parcerias com as grandes redes, as pequenas redes têm acordos operacionais. Esses acordos normalmente são gerenciados e negociados pela própria rede de agências na operação de atendimento à pessoa jurídica. Itaú, Caixa e Bradesco têm operações mais estruturadas para atender pequenos varejistas, com contratos que dão crédito aos clientes dos varejistas, chamados de *vendor*, e emissão de cartões de crédito *private label*. Do ponto de vista comercial, a operação com grandes e pequenos varejistas é similar. Entretanto, do ponto de vista operacional há diferenças. O banco usa recursos próprios para financiar clientes de pequenos varejistas, e o atendimento ao varejista é feito pela rede de agências. Já nos grandes varejistas, os recursos para financiar clientes são provenientes da *joint-venture*, sendo o atendimento corporativo, com um gerente, coordenador ou diretor dedicado.

6.5 Alterações nas ações de marketing do banco com o correspondente bancário

O correspondente bancário é um canal que está incorporado ao marketing bancário brasileiro. Sua adoção pelos cinco maiores bancos, que representam mais de 80% do mercado nacional, confirma a relevância deste canal. O correspondente bancário altera o sistema de informações de marketing e as ações de marketing de relacionamento, como se verifica no Quadro 6.1. Anteriormente aos correspondentes bancários, o banco só tinha acesso às informações após a abertura da conta corrente do cliente. Com o correspondente bancário, o banco passa a obter informações também de clientes não correntistas.

O banco ampliou os segmentos de atuação. A população de baixa renda, residente na periferia de grandes cidades ou em cidades de pequeno porte, anteriormente não era alvo do sistema bancário. Os correspondentes bancários proporcionaram aos bancos um canal eficiente para distribuir produtos e serviços a essa parcela da população. Além disso, a oferta de produtos financeiros foi ampliada para além da base de correntistas do banco. Com os correspondentes bancários de produtos, os bancos passaram a ofertar linhas de crédito também para não correntistas.

Houve também alteração significativa na oferta de produtos. Na rede de agências, a oferta de crédito era mais limitada a contratações sem garantia real, apenas com avalista. Os correspondentes bancários de produtos ampliaram a oferta de crédito com garantia real. A proximidade que este canal tem do cliente no momento da compra e a posse do produto que será comercializado facilitaram a contratação de crédito com garantia neste canal. Os serviços bancários também foram afetados. Pagamentos e movimentação de contas correntes não são mais feitos exclusivamente em canais diretos, passando a ser operados por intermediários em varejistas. A presença física da rede de atendimento dos bancos foi ampliada para praticamente todas as cidades e bairros de periferia, melhorando a prestação de serviços bancários.

Quadro 6.1 – Mudanças nas ações de marketing com a inclusão do correspondente bancário

Sistema de marketing	Marketing bancário com agências e canais diretos	Marketing bancário com correspondentes bancários
Sistemas de de informação marketing	Fonte de informação era a conta corrente	Fonte de informação passa a ser qualquer produto do banco
Segmentação	Média e alta renda	Baixa, média e alta renda
Produtos: empréstimos	Sem garantia	Com e sem garantia
Produtos: movimentação de conta	Exclusivos em canais diretos	Canais diretos e indiretos
Distribuição	Similaridade entre os grandes bancos. Distribuição exclusiva	Exclusividade em canais indiretos por meio de contratos. Distribuição intensiva e seletiva, dependendo do produto.
Precificação	Disputa de preço no pacote de tarifa de conta corrente	Necessidade de disputar em preço também outros produtos financeiros. Alteração nos pacotes de tarifas para serviços bancários.
Promoção	Propaganda e incentivos a equipe comercial.	Propaganda própria e de terceiros, incentivos a equipe própria e de terceiros.

Fonte: elaborado pelo autor

A precificação igualmente foi alterada. Com garantias reais, os bancos sofrem menos com inadimplência. Isso permite maior eficiência na intermediação. A exclusividade num determinado varejista cria um diferencial que não existia na rede de agência, o que permite taxas de juros mais elevadas.

A comodidade de horário e o atendimento mais ágil, além da vinculação com a marca do varejista, aumentam o valor da oferta do produto financeiro. Os correspondentes bancários de serviços reduzem os custos da manutenção de contas correntes, permitindo a oferta de contas correntes com pacotes de tarifas mais baixos e até mesmo gratuitos a clientes, ampliando a base de correntistas sem prejudicar a rentabilidade do banco.

Correspondentes bancários hoje fazem parte inclusive da comunicação do banco. Algumas propagandas já divulgam a rede de atendimento bancária sendo complementada pelo correspondente bancário. Esforços de comunicação do banco com materiais de *merchandising* nas agências indicam a possibilidade de usar os serviços com maior comodidade em correspondentes bancários. Além disso, os varejistas, ao ofertar produtos em propagandas e promoções, destacam a possibilidade de financiamento, que é um produto oferecido pelo banco parceiro.

Com isso, os bancos passaram a ter o produto anunciado por intermédio dos próprios varejistas. As propagandas não destacam a marca do banco que realiza o empréstimo, mas chamam a atenção para a possibilidade do empréstimo; e a exclusividade de operação do banco no varejista garante a venda do produto financeiro, mesmo sem a marca do banco. Vendedores ainda são incentivados a ofertar outros produtos financeiros, como seguros, por meio de campanhas de incentivo. As próprias campanhas de incentivo, que antes eram direcionadas exclusivamente às agências, passaram a ser dirigidas aos varejistas, vendedores dos varejistas e equipe de apoio ao canal de correspondente bancário.

Os correspondentes bancários fazem parte hoje do planejamento de marketing dos cinco maiores bancos. A disputa pela *joint-venture* dos grandes varejistas é intensa entre os grandes bancos, que tentam conquistar o contrato do concorrente e se protegem com longos e complexos contratos, difíceis de ser rompidos.

No pequeno varejo, os bancos mantêm o plano de selecionar cada vez mais varejistas com potencial para comercializar produtos bancários e intensificar ao máximo a rede de correspondentes bancários de serviços.

6.6 Alterações na teoria de marketing bancário com o correspondente bancário

O marketing de serviços ilustra que o processo de execução de serviços é feito com a participação do cliente. O correspondente bancário não muda essa lógica, mas altera o agente que irá executar o serviço. Tradicionalmente, nos demais canais de distribuição do banco, o cliente se relaciona com um funcionário do banco ou, em canais como caixas eletrônicos e *internet banking*, com um sistema totalmente controlado pelo banco. O correspondente bancário transfere o atendimento presencial para um intermediário, que agirá em nome do banco. Algumas iniciativas foram feitas por meio de autorregulação da Febraban visando garantir qualidade mínima aos correspondentes bancários. São exigidas, por exemplo, certificações como o CA 300 e o CA 600, que garantem conhecimentos básicos de funcionamento de serviços bancários e produtos financeiros. Entretanto, os bancos precisam reforçar os treinamentos para evitar que os correspondentes bancários cometam erros. Durante a execução deste trabalho, falhas foram verificadas pela técnica de *cliente misterioso*. Nos Correios, a agência possuía apenas um funcionário capacitado para abrir a conta corrente. Caso não existisse, a conta não seria aberta. A Casas Bahia nem sequer conseguiu finalizar o processo de abertura da conta corrente, falhando na solicitação de documentos ao cliente. A Caixa foi multada pela justiça por causa de imobiliárias, que, agindo em nome do banco, praticaram venda casada de financiamento imobiliário com seguros.

O banco também fica mais exposto a dois riscos. O primeiro é operacional. O recolhimento e a conferência da documentação são feitos pelo correspondente. Isso gera um risco de falhas no processo, que não é 100% controlado pelo banco. O segundo é o risco legal. O Bacen possui regulações que exigem que o banco tenha 100% de controle do processo, sendo que o controle não pode ser delegado. Os bancos precisam ter controle de todo o processo, inclusive do que o correspondente bancário trata com o cliente, pois o correspondente, perante a lei, está falando em nome do banco. Isso faz com que bancos como Itaú e Santander não usem correspondentes bancários para movimentação de contas correntes.

A revisão da literatura aponta que a satisfação do cliente é relacionada à capacidade da rede de agências em prestar bom atendimento e solucionar problemas.

Entretanto, os bancos com correspondentes bancários têm clientes que não são correntistas, portanto, não estão vinculados a nenhuma agência. Em diversos casos, a marca do banco está vinculada ao correspondente bancário. Falhas no atendimento presencial do correspondente bancário podem gerar insatisfação com o banco e aumentar as reclamações. Já podem ser verificadas no site Reclame Aqui algumas reclamações de clientes com bancos em operações originadas em correspondentes bancários.

O correspondente bancário também alterou a forma com que os bancos realizam a segmentação. Alguns bancos, como o Itaú, têm interesse em manter relacionamento com alguns tipos de cliente apenas com produtos financeiros, sem a abertura de conta corrente. Outros bancos identificam que clientes menos rentáveis, especialmente com renda mais baixa, podem ser atendidos por uma conta corrente, desde que a movimentação não se dê numa agência e sim num correspondente bancário.

Com a nova segmentação e o novo canal, soluções financeiras são criadas para os clientes (Figura 6.6). Financiamento de veículos e seguro de automóveis podem ser ofertados conjuntamente numa revenda de veículos. Abertura de conta corrente e cartão de crédito podem ser oferecidos simultaneamente num correspondente bancário de serviços. As soluções financeiras para correntistas eram sempre baseadas no perfil do cliente. Com o correspondente bancário, o momento da compra passa a ser relevante na oferta. Além disso, as ofertas precisam ser mais padronizadas, pois o correspondente não tem o mesmo conhecimento de produtos e serviços financeiros e bancários que possui um gerente de conta.

A captura de informações também é diferente num correspondente bancário. As operações nos correspondentes bancários de produtos se iniciam não com a abertura de conta corrente, mas com a contratação de um produto. O relacionamento do cliente, na visão do cliente, não é com o banco, mas sim com o varejista. Contatos feitos pelo banco causarão estranheza e serão feitas por meio remoto, normalmente telefone. O telemarketing ativo tem uma resistência do público-alvo não só pelo inconveniente, mas no caso específico de bancos, pela suspeita de fraude, o que reduz ainda mais sua eficiência. Outras formas de iniciar o relacionamento com esses clientes precisam ser pensadas.

Figura 6.7 – ofertas feitas por correspondentes bancários de produtos

Fonte: elaborado pelo autor

O conflito vertical do canal, entre banco e correspondente bancário, é mais focado na operação. Existem conflitos por negativa na aprovação de crédito por parte do banco ou no recolhimento incompleto de documentos. Entretanto, ainda não foram identificados conflitos comerciais significativos como ocorre entre varejo e indústria.

Em algumas situações, há canibalização entre o correspondente bancário e a rede de agências. A contratação de crédito feita por clientes em correspondentes bancários compromete a oferta de crédito que o gerente de conta poderia fazer. Além disso, o cliente em alguns momentos compara a taxa da agência do banco com a do correspondente bancário, que trabalha para o mesmo banco, criando-se uma concorrência interna. Entretanto, pela natureza distinta dos produtos comercializados por cada um dos canais e pelo foco em clientes distintos, a canibalização nesse momento é pequena.

Os bancos comerciais têm operação de varejo. Essa nomenclatura se deriva do fato de os bancos possuir rede de agências, que é similar a qualquer outra operação varejista de outros setores, como supermercados e postos de gasolina. Entretanto, com o correspondente bancário os produtos financeiros passaram também a atuar em estabelecimentos comerciais terceiros.

Equipes especializadas, *key accounts* e a própria rede de agências são utilizadas para atender os varejistas parceiros dos bancos. Surge, portanto, uma nova equipe comercial; e o gerenciamento dessa equipe ainda não tem uniformidade entre os bancos. Enquanto a rede de agências responde a um departamento comercial, chefiado por um vice-presidente, a equipe que atende os correspondentes bancários fica espalhada em diversas estruturas do banco, tanto de marketing ou produtos, como de parcerias estratégicas. Só no Itaú, para citar um exemplo, existe um departamento para financiamento de veículos, um para *joint-ventures*, a administração de cartões *private label* é compartilhada pela área de produtos e pela rede de agências, e os correspondentes bancários de serviços são administrados pela área operacional do banco, mas as parcerias são fechadas pela vice-presidência de atendimento à pessoa jurídica.

Por fim, o correspondente bancário traz para o banco ganho de eficiência. Os custos operacionais dos correspondentes bancários são mais baixos que da rede de agências e caixas eletrônicos (para algumas operações, como saques e depósitos). Entretanto, as tarifas continuam sendo cobradas, aumentando a eficiência de transações do banco. A eficiência de intermediação e a lucratividade também aumentam com os correspondentes bancários de produtos. Agregar a garantia real reduz as perdas de crédito, variável importante para a eficiência de intermediação.

Em alguns casos, a comodidade da contratação do crédito permite a cobrança de taxas de juros mais elevadas do que seria possível na rede de agências, onde o cliente tem mais oportunidade de comparar. Por fim, os clientes de correspondentes bancários de serviços deixam mais o dinheiro parado em conta corrente, o que reduz o custo de captação de recursos para empréstimos, aumentando a eficiência de lucratividade.

6.7 Impactos para os clientes

O correspondente bancário não altera apenas a operação de bancos e varejistas. Os clientes também são impactados por essas mudanças. Os canais de contratação de produtos financeiros e utilização de serviços bancários com os correspondentes bancários são mais amplos.

Em alguns casos, especialmente na prestação de serviços bancários, existe migração compulsória do cliente que sempre foi atendido na rede de agências para os canais eletrônicos ou para o correspondente bancário. Itaú, Bradesco e Santander incentivam os clientes a procurar correspondentes bancários, divulgando a maior comodidade e garantindo a segurança da operação. Alguns bancos se recusam a receber faturas de consumo no caixa, obrigando o cliente a fazer o pagamento no caixa eletrônico ou a procurar o correspondente bancário.

Apesar da migração forçada de clientes que os bancos estão fazendo das agências para o correspondente bancário de serviços, essa ação afeta uma parcela da população que ainda tem insegurança de utilizar outros canais de atendimento que não a agência. A maior parte da população é beneficiada pelo correspondente bancário de serviços. O correspondente proporciona ao cliente um ponto de atendimento mais próximo da residência, com filas menores e horário de atendimento ampliado. Existe restrição de valores, saques são limitados a valores até 1.000 reais, e transferências, TED e pagamentos também têm limites máximos de utilização, como acontece com caixas eletrônicos e *internet banking*. Além disso, por segurança do banco, existe um valor máximo de transações autorizadas a ser realizadas pelo correspondente bancário. Existe um valor máximo até o qual o correspondente bancário pode ficar pendente de acerto financeiro com o banco. Esse valor varia de acordo com o porte do varejista e é aprovado pela área de crédito do banco. Isso faz com que o sistema fique indisponível para atendimento enquanto o correspondente bancário não prestar conta das transações que já recebeu, o que nem sempre é entendido pelo cliente.

O correspondente bancário de produtos também alterou o relacionamento do consumidor com a aprovação de crédito. Anteriormente, o cliente aprovava o crédito

com o banco e de posse do valor ia ao varejo realizar compras. Com o correspondente bancário, a oferta de crédito é feita pelo varejista, apoiado por uma *joint-venture* ou parceria com um banco, e o cliente pode primeiro escolher o produto e contratar exatamente o valor que precisa para adquirir o bem. Isso faz com que seja possível ao cliente decidir por impulso e aumentar o valor do bem que será adquirido. O próprio vendedor do varejista, em visitas realizadas para este trabalho, já pede ao cliente os dados para aprovar o crédito e, de posse da informação, oferece produtos mais sofisticados e de valor mais elevado.

Essa operação de correspondente bancário muda a lógica de crédito no Brasil. Em todos os países do mundo, financiamentos para compra de imóveis e veículos são comuns. Mas, no Brasil, o correspondente bancário permite oferta de crédito ao consumidor para compra de produtos simples, como vestuário e pequenos eletroeletrônicos – neste trabalho, o *cliente misterioso* comprou em seis prestações um liquidificador de 120,00 reais.

6.8 Impactos do correspondente bancário traz para a distribuição de produtos financeiros e serviços bancários

Os impactos da implantação dos correspondentes bancários foram analisados detalhadamente nos itens 6.4, 6.5 e 6.6. A Figura 6.7 apresenta as alterações no fluxo de distribuição dos bancos com o desenvolvimento dos correspondentes bancários. De forma mais abrangente, o correspondente bancário, tanto de serviços como de produtos, ampliou a base de clientes, especialmente na base da pirâmide. Clientes anteriormente não bancarizados pela falta de capacidade operacional e interesse comercial dos grandes bancos no segmento de baixa renda passaram a ser atendidos pelos correspondentes bancários.

Além da proximidade física, a ambientação mais informal dos correspondentes bancários agrada parcela da população de baixa renda, que entende a posse de uma conta corrente e de um cartão de crédito como uma conquista social.

A oferta de crédito ficou mais próxima do momento da compra, o que aumentou o *ticket* médio de contratação de crédito e a venda de bens de valor mais elevado. Houve com isso crescimento do CDC. Atualmente, todos os grandes varejistas de linha branca, revendas de veículos, supermercados, imobiliárias e lojas de vestuário possuem acordos com bancos para ser correspondentes bancários. Essa operação agora está sendo estendida aos pequenos varejistas.

Para o cliente, o correspondente bancário de serviços aumentou a comodidade, a proximidade física, além da possibilidade de ter acesso a serviços bancários com tarifas reduzidas. Já o correspondente bancário de produtos permitiu a contratação de crédito exatamente igual à necessidade, pois ele resolve qual valor vai pegar de empréstimo após decidir qual bem irá comprar. Além disso, deu mais comodidade pelo horário de atendimento e a possibilidade de não se deslocar, além de menos burocracia, pois não precisa mais intermediar documentos e dinheiro entre loja e banco.

Figura 6.8 – Alterações no fluxo de distribuição dos bancos com o correspondente bancário

Fonte: Elaborado pelo autor

Para o varejo, houve incremento de receitas em três frentes:

- I. aumento do *ticket* médio do consumidor pela proximidade na contratação de crédito;
- II. aumento no número e frequência de visitantes e consequentemente de compras de clientes em busca de serviços bancários; e
- III. o varejista recebe comissão pela receita gerada com os produtos comercializados ou pelo atendimento realizado na operação de correspondente bancário.

Por fim, o banco passou a ter com o correspondente bancário um canal mais eficiente para comercializar CDC e fazer atendimento de serviços bancários para uma parcela da população que não migrou para os canais eletrônicos.

Para todos os bancos analisados, o correspondente bancário é um novo canal de distribuição, que complementa os demais que o banco já possui. Amplia o público-alvo dos bancos e a oferta de CDC e seguros.

6.9 Limitações

Esta pesquisa foi realizada utilizando o método do estudo de caso com técnicas de entrevista e observação direta por meio do *cliente misterioso*. Por sua natureza descritiva, existe a limitação de não ser possível quantificar os efeitos diretos do correspondente bancário. Não foi analisado o potencial de mercado deste canal, o quanto outros canais são canibalizados pela presença do correspondente bancário, o percentual de aumento nas taxas de juros e prêmios de seguros proporcionados pelo correspondente bancário, nem a efetividade de ofertas feitas pelos bancos para clientes originários do correspondente bancário. Entretanto, as variáveis do correspondente bancário foram identificadas, permitindo que estudos futuros possam mensurar os impactos do correspondente bancário em cada variável do marketing bancário.

O correspondente bancário é uma operação nova, e, com as características descritas nesse trabalho, trata-se de um fenômeno do sistema bancário brasileiro. Novas variáveis podem surgir no futuro. Ainda não existe um claro conflito de canais como há entre varejistas e outras indústrias. Os efeitos do correspondente bancário diante de outros canais de distribuição presencial, notadamente a rede de agências, ainda podem ser intensificados no futuro, gerando canibalização entre os canais ou mais sinergias. O *cross selling*, gerado pelos algoritmos de marketing de relacionamento presentes nos sistemas de CRM do banco, ainda será aperfeiçoado, criando oportunidades e sinergias comerciais que hoje podem não ter sido identificadas.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ACHROL, Ravi S.; KOTLER, Philip. Marketing in the network economy. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 63, n. 4, 1999.

AKIAMA, Simone Rumi. **Probabilidade de inadimplência de grandes empresas no sistema financeiro nacional**. 2008. 130 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

ANDERSON, Erin; DAY, George S.; RANGAN, V. Kasturi. Strategic channel design. **Sloan Management**, Boston, v. 38, n. 4, 1997.

ASSIS, Francisco Carlos. Febraban: internet banking é mais usado que agências. **Agência Estado**, 29/10/2013. Disponível em <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,febraban-internet-banking-e-mais-usado-que-agencias,168725e>>. Acesso em 19 mar. 2014.

AVLONITIS, George J.; INDOUNAS, Kostis A. Pricing objectives and pricing methods in the services sector. **Journal of Services Marketing**, v. 19, n. 1, p. 47-57, 2005.

BACEN. **Resolução nº 2554**, de 24 de setembro de 1998. Dispõe sobre a implantação e implementação de sistema de controles internos. Banco Central do Brasil. Disponível em <http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/1998/pdf/res_2554_v2_L.pdf>. Acesso em 15 nov. 2014

_____. **Resolução 3.516, de 6/12/2007**. Banco Central do Brasil. Veda a cobrança de tarifa em decorrência de liquidação antecipada de contratos de concessão de crédito e de arrendamento mercantil financeiro e estabelece critérios para cálculo do valor presente para amortização ou liquidação desses contratos. Conselho Monetário Nacional (CMN). Disponível em <<http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/normativo.asp?tipo=res&ano=2007&numero=3516>>. Acesso em 23 mar. 2015.

_____. **Resolução nº 3.919, de 25/11/2010**. Altera e consolida as normas sobre cobrança de tarifas pela prestação de serviços por parte das instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil e dá outras providências. Banco Central do Brasil. Disponível em <<http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/normativo.asp?tipo=res&ano=2010&numero=3919>>. Acesso em 24 mar. 2015.

_____. **Resolução 3.954, de 24/02/2011**. Altera e consolida as normas que dispõem sobre a contratação de correspondentes no País. Banco Central do Brasil. Conselho Monetário Nacional. Disponível em <<http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/normativo.asp?tipo=res&ano=2011&numero=3954>>. Acesso em 13 abr. 2015.

_____. 50 maiores bancos e o consolidado do Sistema Financeiro Nacional. Banco Central do Brasil. 2014. Disponível em <<http://www4.bcb.gov.br/top50/port/top50.asp>>. Acesso em 05 mai. 2015.

BANCO ITAÚ, **Segmentação do Banco Itaú**, Itaú RI, 2014. Disponível em <<http://www.itaunibanco.com.br/relatoriodesustentabilidade/eng/ra/08.htm>>. Acesso em 25 jun. 2014.

BATESON, John, E.G. **Managing services marketing: text and readings**. 3rd ed. New York: Dryden, 1995.

BAUER, Martin W.; GASKELL, George. Social representations theory: a progressive research programme for social psychology. **Journal for the Theory of Social Behaviour**, New Jersey, v. 38, n. 4, p. 335-53, 2008.

BEARDEN, William O. Determinant attributes of store patronage-Downtown versus outlying shopping centers. **Journal of Retailing**, v. 53, n. 2, p. 15-22, 1977.

BEETLES, Andrea C.; HARRIS, Lloyd C. The role of intimacy in service relationships: an exploration. **Journal of Services Marketing**, UK, v. 24, n. 5, p. 347-58, 2010.

BELL, David E.; LAL, Rajiv; SALMON, Walter J. **Globalization of retailing**. The Global market: developing a strategy to manage across borders. San Francisco: Jossey-Bass, 2004. Pp. 288-312.

BERGER, Paul D.; NASR, Nada I. Customer lifetime value: marketing models and applications. **Journal of Interactive Marketing**, USA, v. 12, n. 1, p. 17-30, 1998.

BLACK, Nancy Jo et al. Modelling consumer choice of distribution channels: an illustration from financial services. **International Journal of Bank Marketing**, USA, v. 20, n. 4, p. 161-73, 2002.

BLATTBERG, Robert C.; MALTHOUSE, Edward C.; NESLIN, Scott A. Customer lifetime value: Empirical generalizations and some conceptual questions. **Journal of Interactive Marketing**, USA, v. 23, n. 2, p. 157-168, 2009.

BODDY, Clive R. Hanging around with people. Ethnography in marketing research and intelligence gathering. **The Marketing Review**, USA, v. 11, n. 2, p. 151-63, 2011.

BONOMA, Thomas V.; SHAPIRO, Benson P. Evaluating market segmentation approaches. **Industrial Marketing Management**, UK, v. 13, n. 4, p. 257-68, 1984.

_____. **Segmenting the industrial market**. Lexington/MA: Lexington Books, 1983.

BRADESCO e Casas Bahia anunciam parceria estratégica. Agência Estado/**Estadão**, 25/11/2004. Disponível em

<<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,bradesco-e-casas-bahia-anunciam-parceria-estrategica,20041125p23886>>. Acesso em 30 jan. 2015

BRADESCO anuncia compra do banco Ibi por R\$ 1,4 bilhão. G1. **Globo.com**, 05/06/09. Disponível em <http://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,,MUL1183940-9356,00-BRADESCO+ANUNCIA+COMPRA+DO+BANCO+IBI+POR+R+BILHAO.html>. Acesso em 30 jan. 2015

BRADESCO. **Relatório comercial Banco Bradesco**. Bradesco RI 2014. Disponível em <<http://www.bradesco.com.br/site/conteudo/interna/default.aspx?secaold=782>>. Acesso em 25 jun. 2014.

BRUSKY, Bonnie; FORTUNA, João Paulo. **Entendendo a demanda para as microfinanças no Brasil**: um estudo qualitativo em duas cidades. Brasília: BNDES, 2002.

BUENO, Regiane; IKEDA, Ana Akemi. Segmentation of consumer banking products and services: an exploratory study. **Brazilian Journal of Marketing**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 133-57, 2013.

CABRAL, Antonio. O blog de Piancó, 2013. Disponível em <<http://oblogdepianco.blogspot.com.br/2013/01/em-pianco-agora-voce-caixa-aqui.htm>>. Acesso em 13 mai. 2015

CAIXA AQUI agora recebe fatura de águas de Andradina. **Hoje Mais**, 24/11/2013. Portal de Notícias de Andradina. Disponível em <<http://www.hojemais.com.br/andradina/noticia/geral/caixa-aqui-agora-recebe-fatura-de-aguas-de-andradina>>. Acesso em 13 mai. 2015

CARTÃO DE CRÉDITO. O cartão de crédito. 2015. Blog. Disponível em <<http://cartaodecredito.net.br/o-cartao-de-credito/>>. Acesso em 13 mai. 2015

CASTILHOS, Rodrigo Bisognin. **Subindo o morro**: consumo, posição social e distinção entre famílias de classes populares. 2007, 145 f, Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2007

CASTRO, C. de M. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

CETIP. Financiamentos. 2015. Central de Custódia e de Liquidação Financeira de Títulos, atualmente Cetip S.A. – Mercados Organizados. Disponível em <<http://www.cetip.com.br/financiamentos>>. Acesso em 24 mar. 2015

COBRA, Marcos. **Marketing de serviços financeiros**. São Paulo: Marcos Cobra, 2000.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COOPER, Robert G.; KLEINSCHMIDT, Elko J. New products: what separates winners from losers?. **Journal of product innovation management**, v. 4, n. 3, p. 169-84, 1987.

COSCARELLI, Carla Viana; RIBEIRO, Ana Elisa. **Letramento digital: aspectos sociais e possibilidades pedagógicas**. São Paulo: Autêntica, 2005.

COUGHLAN, Anne T. **Marketing Channel Strategy**. Illinois/EUA: John Wiley & Sons, Ltd, 2002.

CRAVENS, David W.; PIERCY, Nigel. **Strategic marketing**. NY/EUA: Piercy, 2008.

DANIEL, Elizabeth; STOREY, Chris. On-line banking: strategic and management challenges.UK. **Long Range Planning**, v. 30, n. 6, p. 890-8, 1997.

DARIAN, Jean C.; COHEN, Judy. Segmenting by consumer time shortage. **Journal of consumer marketing**, v. 12, n. 1, p. 32-44, 1995.

DIAS, Denise; MCKEE, Katharine. **Protecting branchless banking consumers: Policy objectives and regulatory options**. CGAP Focus Note, 2010.

DIEESE, **Pesquisa de Emprego Bancário**. Dieese 2012. Disponível em <<http://www.dieese.org.br/dieese/esp/empregoBancario11Nov11.pdf>>. Acesso em 14 abr. 2014

DINIZ, E.H. **Correspondentes bancários e microcrédito no Brasil: tecnologia bancária e ampliação dos serviços financeiros para a população de baixa renda**. Relatório de pesquisa. São Paulo: EAESP-FGV, 2007. 102p

DODDS, William B.; MONROE, Kent B. The effect of brand and price information on subjective product evaluations. EUA: **Advances in Consumer Research**, v. 12, n. 1, 1985.

DODDS, William B.; MONROE, Kent B.; GREWAL, Dhruv. Effects of price, brand, and store information on buyers' product evaluations. EUA: **Journal of Marketing Research (JMR)**, v. 28, n. 3, 1991.

EISENHARDT, Kathleen M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-50, 1989.

EMPRESA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS. Agências Banco Postal do Correio, 2014. Disponível em <<http://www.bancopostalcorreios.com/agencias-banco-postal-correio/>>. Acesso em 13 mai. 2015

FEBRABAN. Pesquisa Febraban de Projeções Macroeconômicas e Expectativas de Mercado. Febraban, 2014. Disponível em <<http://www.febraban.org.br/?errorid=&desc=Access+denied+due+to+illegal+request+format&rejectid=543eaf78-0-100a8c0-4ffff>>. Acesso em 13 abr. 2014.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Trad. Sandra Netz; rev. téc. Teniza da Silveira. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FONTANELLA, Bruno Jose Barcellos et al. Amostragem em pesquisas qualitativas: proposta de procedimentos para constatar saturação teórica Sampling in qualitative research: a proposal for procedures to detect theoretical saturation. **Cad. Saúde Pública**, São Paulo, v. 27, n. 2, p. 389-94, 2011.

GASPARIN, Gabriela. 53% dos moradores de favela são bancarizados, diz pesquisa. G1. **Globo.com**. 31/10/2013. Disponível em <<http://g1.globo.com/economia/noticia/2013/10/53-dos-moradores-de-favela-tem-conta-em-banco-diz-data-popular.html>>. Acesso em 25 abr. 2015

GLOBAL FINANCE names The World's Best Trade Finance Banks 2015. **Global Finance**. 21/01/2015. Disponível em <<https://www.gfmag.com/media/press-releases/global-finance-names-worlds-best-trade-finance-banks-2015>>. Acesso em 25 abr. 2015

GODOY, Arilda Schmidt. Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa. Recife: **Gestão. Org-Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 3, n. 2, 2010.

GOOGLEMAPS. Mapa de Belo Horizonte, Minas Gerais. Disponível em <<https://www.google.com/maps/d/viewer?mid=zp3cyim3z1fg.kVvzaLWD7pQA&msa=0>>. Acesso em 02 abr. 2015a.

GOOGLEMAPS. Mapa de Salvador, Bahia. Disponível em <<https://www.google.com/maps/d/viewer?mid=zp3cyim3z1fg.kVvzaLWD7pQA&msa=0>>. Acesso em 02 abr. 2015b.

GREGÓRIO, Jaime. **Análise comparativa da rentabilidade do setor bancário privado atuante no Brasil no período de 1997 a 2004**. 2005, 149 f. Tese (Mestrado em Contabilidade) – Universidade de São Paulo. São Paulo, 2005

GRUBER, Thorsten. I want to believe they< IT> really</IT> care: How complaining customers want to be treated by frontline employees. UK: **Journal of Service Management**, v. 22, n. 1, p. 85-110, 2011.

HAIR, Joseph F. et al. **Essentials of marketing research**. NY/USA: McGraw-Hill/Irwin, 2010.

HARTLINE, Michael D.; FERRELL, Orville C. The management of customer-contact service employees: an empirical investigation. **The Journal of Marketing**, p. 52-70, 1996.

HILL, Charles WL et al. **Administración estratégica**. New York/EUA: McGraw-Hill, 2009.

HOFFMAN, K. Douglas; BATESON, John EG. **Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias, casos**. Stamford/EUA: Cengage Learning, 2010.

HUFF, David L. Defining and estimating a trading area. **The Journal of Marketing**, Chicago, p. 34-8, 1964.

IKEDA, Ana Akemi; CAMPOMAR, Marcos Cortez; FARIAS, Shiraishi Guilherme. Mudanças no comportamento de compra: internet *versus* loja. **Revista Alcance**, Itajaí, v. 11, n. 2, p. 279-94, 2009.

INTERBRAND, **Ranking brands**. Interbrand, 2014. Disponível em: <<http://www.rankingthebrands.com/The-Brand-Rankings.aspx?rankingID=37&year=523>>. Acesso em 12 set. 2013.

IVATURY, Gautam; MAS, Ignacio. The early experience with branchless banking. **Focus Note**, Washington: v. 46, 2008.

JARRAR, Yasar F.; NEELY, Andy. Cross-selling in the financial sector: customer profitability is key. EUA: **Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing**, v. 10, n. 3, p. 282-96, 2002.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o *balanced scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

KAUFFMANN, S; MARCHETTI, R.Z. Canais de atendimento bancário e satisfação do cliente: um estudo em bancos de varejo. ENCONTRO DE MARKETING DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO 3. 2008, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008

KIMBALL, Ralph C.; GREGOR, William T. How Distribution Is Transforming Retail Banking-Changes Leading Banks Are Making. **Journal of Retail Banking**, v. 17, p. 1-1, 1995.

KINCAID, Judith W. **Customer relationship management: getting it right!**. Boston/EUA: Prentice Hall Professional, 2003.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson, 2006.

KRASNIKOV, Alexander; JAYACHANDRAN, Satish; KUMAR, V. The impact of customer relationship management implementation on cost and profit efficiencies: evidence from the US commercial banking industry. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 73, n. 6, p. 61-76, 2009.

KUMAR, Vipin; VENKATESAN, Rajkumar. Who are the multichannel shoppers and how do they perform?: Correlates of multichannel shopping behavior. EUA: **Journal of Interactive Marketing**, v. 19, n. 2, p. 44-62, 2005.

LAMBIN, Jean-Jacques; CAMINO, Jaime Rivera; LADO, Nora. **Marketing estratégico**. Madrid/Espanha: McGraw-Hill, 1987.

LAS CASAS, Alexandre. **Marketing bancário**. São Paulo: Saint Paul, 2007.

LAZER, William; KELLEY, Eugene J. **Social marketing: Perspectives and viewpoints**. New York/EUA: McGraw-Hill/Irwin, 1973.

LINCOLN, Yvonna S.; GUBA, Egon G. Establishing trustworthiness. **Naturalistic inquiry**, EUA v. 289, p. 331, 1985.

LOVELOCK, Christopher; LAYREN, Wright. **Serviços, marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2007.

MAGAZINELUIZA. Cartão Luiza. Magazineluiza.com, 2015. Disponível em <<http://especiais.magazineluiza.com.br/luizacred/>>. Acesso em 13 mai. 2015

MARSHALL, Catherine; ROSSMAN, Gretchen B. **Designing qualitative research**. EUA: Sage, 2010.

MARTELLO, Alexandre. Suposta fraude no Cruzeiro do Sul não é pequena, admite Tombini. G1 Economia. **Globo.com**. 05/06/2012. Disponível em <<http://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2012/06/cruzeiro-do-sul-e-de-pequeno-porte-mas-fraude-nao-e-admite-tombini.html>>. Acesso em 18 fev. 2015.

MAS, Ignacio. The economics of branchless banking. **Innovations**, EUA v. 4, n. 2, p. 57-75, 2009.

MCKAY, Claudia; PICKENS, Mark. **Branchless banking 2010: Who's served? At What price? What's next?** Washington DC/EUA: CGAP Focus Note 66, 2010.

MENNE, Peter. Potential of geo-marketing-tools for the development of advanced Online-Marketing business models. EUA, **Grin Verlag**, 2008.

MEUTER, L.M. et al. Self-service technologies: understanding customer satisfaction with technology-based service encounters. **Journal of Marketing**, Chicago: v. 64, p. 50-64, 2000.

NETO, Brígido, LOBÃO, Carla. **Uniclass Correspondente Bancário**. Nuances 2010. Disponível em <http://minhasnuances.blogspot.com.br/2010/11/uniclass-correspondente-bradesco.html>. Acesso em 25 jun. 2014.

NOVIDADE: Grajaú ganhará uma agência CAIXA AQUI. Grajaú-SP Blog. Disponível em <<http://grajausp.blogspot.com.br/2014/02/novidade-grajau-ganhara-uma-agencia.html>>. Acesso 13 mai. 2015

OLIVEIRA, Djalma. Grandes redes parcelam compras para depois do carnaval, com até cem dias para começar a pagar. **Globo.com**. 30/01/2014. Extra online. Disponível em <<http://extra.globo.com/noticias/economia/grandes-redes-parcelam-compras-para-depois-do-carnaval-com-ate-cem-dias-para-comecar-pagar-11445691.html#ixzz3apGKcAOH>>. Acesso em 13 mai. 2015

PARADI, Joseph C.; ROUATT, Stephen; ZHU, Haiyan. Two-stage evaluation of bank branch efficiency using data envelopment analysis. **Omega**, v. 39, n. 1, p. 99-109, 2011.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valerie A.; BERRY, Leonard L. Servqual. EUA **Journal of retailing**, v. 64, n. 1, p. 12-37, 1988.

PARENTE, Juracy Gomes; BARKI, Edgard Elie Roger; KATO, Heitor Takashi. Consumidor de baixa renda: desvendando as motivações no varejo de alimentos. ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, v. 29, 2005. **Anais...**, Rio de Janeiro:

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

PETROBRAS DISTRIBUIDORA. Cartão Petrobras. 2015. Disponível em <<http://www.br.com.br/wps/portal/portalconteudo/cartaopetrobras>>. Acesso em 13 mai. 2015

PICKENS, Mark; PORTEOUS, David; ROTMAN, Sarah. Banking the poor via G2P payments. EUA: **Focus Note**, v. 58, 2009.

PITTA, Dennis A.; GUESALAGA, Rodrigo; MARSHALL, Pablo. The quest for the fortune at the bottom of the pyramid: potential and challenges. UK: **Journal of Consumer Marketing**, v. 25, n. 7, p. 393-401, 2008.

PORTELA, Maria Conceição A. Silva; THANASSOULIS, Emmanuel. Comparative efficiency analysis of Portuguese bank branches. **European Journal of Operational Research**, v. 177, n. 2, p. 1275-88, 2007.

PRAHALAD, C.K.; HART, Stuart L. Strategies for the bottom of the pyramid: creating sustainable development. Michigan: **Ann Arbor**, v. 1001, p. 48-109, 1999.

PRAHALAD, Coimbatore Krishna. **The fortune at the bottom of the pyramid**. India: Pearson Education India, 2006.

REIDENBACH, R. Eric; PITTS, Robert E. Not all CEOs are created equal as advertising spokespersons: evaluating the effective CEO spokesperson. **Journal of Advertising**, v. 15, n. 1, p. 30-46, 1986.

RIBEIRO, Darlan. Tudo de Banco inaugura loja no centro de São Raimundo Nonato. **Saoraimundo.com**, 17/12/2010. Foto de Paulo Anderson. Disponível em <http://www.saoraimundo.com/noticias/headline.php?n_id=9065>. Acesso em 15 mai. 2015.

RISJORD, Mark W.; DUNBAR, Sandra B.; MOLONEY, Margaret F. A new foundation for methodological triangulation. EUA. **Journal of Nursing Scholarship**, v. 34, n. 3, p. 269-75, 2002.

ROCHA, Angela da; SILVA, Jorge Ferreira da. Inclusão social e marketing na base da pirâmide: uma agenda de pesquisa. **RAE Electron**. São Paulo, v. 7, n. 2, Dec. 2008. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482008000200007&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 21 may 2015. <http://dx.doi.org/10.1590/S1676-56482008000200007>.

ROGERS, Martha. Customer strategy: observations from the trenches. EUA, **Journal of Marketing**, v. 69, n. 4, p. 262-3, 2005.

ROSENBLOOM, Bert. **Marketing channels**. Orlando/EUA: The Dryden Press, 2011.

SCHIAVINATTO, Fabio; SCHMIDT, Flávia de Holanda. SIPS – Sistema de Indicadores de Percepção Social. III FÓRUM BANCO CENTRAL SOBRE INCLUSÃO FINANCEIRA. 2011. Disponível em <http://www.bcb.gov.br/pre/evnweb/atividade/21.11_Painel1_Mesa1_Fabio_Schiavinato_201201031343321980.pdf>. Acesso em 25 abr. 2015

SEIDERS, Kathleen et al. SERVCON: development and validation of a multidimensional service convenience scale. EUA: **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 35, n. 1, p. 144-56, 2007.

SHANKAR, Venkatesh et al. (ed.). **Handbook of marketing strategy**. EUA: Edward Elgar, 2012.

STAHL, Heinz K.; MATZLER, Kurt; HINTERHUBER, Hans H. Linking customer lifetime value with shareholder value. **Industrial Marketing Management**, v. 32, n. 4, p. 267-79, 2003.

TELLER, Christoph; ELMS, Jonathan. Managing the attractiveness of evolved and created retail agglomerations formats. **Marketing Intelligence & Planning**, UK, v. 28, n. 1, p. 25-45, 2010.

THORNTON, Jennifer; WHITE, Lesley. Customer orientations and usage of financial distribution channels. **Journal of Services Marketing**, EUA, v. 15, n. 3, p. 168-85, 2001.

TOLEDO, G.L. **Marketing bancário**: análise, planejamento, processo decisório. São Paulo: Atlas, 1987.

TREACY, Michael; WIERSEMA, Fred. **The discipline of market leaders**: Choose your customers, narrow your focus, dominate your market. New York/EUA: Basic Books, 1997.

TROUT, Jack; RIVKIN, Steve; RIES, Al. **The new positioning**: the latest on the world's# 1 business strategy. New York: McGraw-Hill, 1996.

VENKATESAN, Rajkumar; KUMAR, Vipin; RAVISHANKER, Nalini. Multichannel shopping: causes and consequences. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 71, n. 2, p. 114-32, 2007.

WAERDEN, Pete van der; BORGERS, Aloys; TIMMERMANS, Harry. The impact of the parking situation in shopping centres on store choice behaviour: **GeoJournal**, UK v. 45, n. 4, p. 309-15, 1998.

WHEELOCK, David C.; WILSON, Paul W. Do large banks have lower costs? New estimates of returns to scale for US banks. **Journal of Money, Credit and Banking**, v. 44, n. 1, p. 171-99, 2012.

WHEELOCK, David C.; WILSON, Paul W. New evidence on returns to scale and product mix among US commercial banks. **Journal of Monetary Economics**, UK, v. 47, n. 3, p. 653-74, 2001.

WHITTEMORE, Robin; CHASE, Susan K.; MANDLE, Carol Lynn. Validity in qualitative research. **Qualitative health research**, EUA, v. 11, n. 4, p. 522-37, 2001.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Trad. Ana Thorell; ver. téc. Cláudio Damacena. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YOUSAFZAI, Shumaila; YANI-DE-SORIANO, Mirella. Understanding customer-specific factors underpinning internet banking adoption. **International Journal of Bank Marketing**, EUA, v. 30, n. 1, p. 60-81, 2012.

ZACHARIAS, Maria Luiza Barcellos; FIGUEIREDO, Kleber Fossati; ALMEIDA, Victor Manoel Cunha. Determinantes da satisfação dos clientes com serviços bancários. **RAE-eletrônica**, São Paulo, v. 7, n. 2, 2008.

ZEITHAML, Valarie A. Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. **The Journal of Marketing**, EUA, p. 2-22, 1988.

ZEITHAML, Valarie A.; GILLY, Mary C. Characteristics affecting the acceptance of retailing technologies: A comparison of elderly and nonelderly consumers. **Journal of Retailing**, EUA, 1987.

ZHU, Zhen; SIVAKUMAR, K.; PARASURAMAN, A. A mathematical model of service failure and recovery strategies. **Decision Sciences**, EUA, v. 35, n. 3, p. 493-525, 2004.

APÊNDICE I – Roteiro de entrevista

O roteiro da entrevista busca atingir o objetivo deste trabalho, que é de avaliar os impactos que a desintermediação financeira está produzindo no marketing bancário. Nas questões abaixo, busca-se entender as oportunidades e riscos que essa atividade provoca, entender os motivos que levam as instituições financeiras a utilizarem este modelo de distribuição, verificar quais são os produtos financeiros que estão no foco deste processo e quais os segmentos de mercado ou grupo de consumidores que procuram atender com estas ações. Os impactos no relacionamento do cliente com o banco e na forma de atendimento ao cliente também serão avaliados com base nas entrevistas.

Este estudo de caso será conduzido por uma entrevista com os responsáveis pelo processo de desintermediação financeira em cada banco. Os cargos podem variar em função da estrutura do banco. Todas as proposições verificadas na revisão da literatura serão abordadas na entrevista. As respostas da entrevista serão trianguladas, ou com observação, ou através de documentação, por meio de entrevistas com correspondentes bancários ou teorias rivais abordadas na revisão da literatura, garantido a validade e confiabilidade deste estudo de caso (EINSENHARDT, 1989). Cada pergunta abaixo será feita na entrevista, e sua resposta, triangulada com os subitens de validação do construto.

Roteiro de entrevista com executivos dos bancos

- a. Qual o objetivo ao fechar uma parceria com um correspondente bancário?
- b. Quais são as responsabilidades do correspondente bancário na parceria?
- c. Porque o correspondente bancário não realiza o trabalho sozinho, mas busca a parceria com um banco? Quais são as ferramentas que o banco dispõe para manter a parceria, evitando a entrada de um concorrente?
- d. São realizadas vendas de produtos nos correspondentes bancários que não seriam realizadas normalmente nos canais diretos de atendimento? É mais fácil trabalhar com garantias?
- e. São conquistados novos clientes (novas contas correntes) que não teriam conta no banco diretamente? Qual o perfil destes clientes?

- f. A operação via correspondente bancário prejudica ou beneficia o relacionamento do cliente com o banco?
- g. Qual o público foco do processo de correspondente bancário? Existe uma estratégia para a baixa renda?
- h. A desintermediação financeira faz venda de produtos financeiros por impulso?
- i. O banco ganha alguma coisa em termos de conhecimento do cliente ao trabalhar com correspondentes bancários?
- j. Qual a vantagem de trabalhar com correspondente bancário para o banco e para o correspondente? Existe uma ampliação de mercado ou redução de custo?
- k. Existe canibalização entre o correspondente bancário e a rede de atendimento própria?
- l. A flexibilidade do horário de atendimento presencial permite aumentar as vendas?
- m. Qual a marca prevalece, do correspondente bancário ou da instituição? Por quê?
- n. Existe uma estratégia de intensificar a distribuição? A escolha é seletiva ou mais intensa, e exige exclusividade?

Estas questões foram elaboradas com base nas proposições identificadas durante a revisão teórica sobre marketing de serviços, marketing bancário, distribuição de varejo, conflito de canais, segmentação e marketing de relacionamento.

Ao responder estas questões, juntando-as à revisão da literatura, relatórios do setor fornecidos pela FEBRABAN e pelo BACEN e a observação *in loco* da atuação dos correspondentes bancários (em roteiro descrito no Apêndice 2), será possível o entendimento das mudanças que a desintermediação financeira está provocando na distribuição dos produtos e serviços financeiros sob a ótica do marketing, seu impactos ao consumidor, no relacionamento dos bancos com seus clientes, as oportunidades de negócios surgidas e os segmentos alvo desta ação.

APÊNDICE II – Roteiro de observação com o correspondente bancário

A observação com o correspondente bancário será feita com o método do *cliente misterioso*, que irá simular situações de compra descritas pelos executivos do banco nos correspondentes bancários. O objetivo principal destas observações é checar a aderência das estratégias desenvolvidas pelo banco com a execução prática. Além disso, novas respostas podem ser obtidas durante a visita prática.

- a. Verificar qual marca está em destaque.
- b. Verificar produtos oferecidos e se esta oferta se dá em sinergia com outros produtos da empresa.
- c. Verificar o horário de atendimento.

Como resultado final, as entrevistas serão transcritas, e seus resultados analisados individualmente, sendo posteriormente agrupados. Desta forma, se poderá compreender o processo de desintermediação financeira e agregar o entendimento deste fenômeno à teoria de distribuição de serviços financeiros, buscando construir um modelo teórico para o processo de distribuição de produtos e serviços bancários com correspondentes, sob a ótica de marketing.

APÊNDICE III – Protocolo de pesquisa

A pesquisa foi elaborada seguindo o protocolo descrito a seguir:

- I. Definição do objetivo do estudo.
- II. Levantamento de dados secundários que justificam a relevância do tema de correspondentes bancários para o marketing bancário.
- III. Revisão bibliográfica com temas que tangenciam a distribuição de produtos e serviços bancários. Essa revisão ficou na literatura de canais de distribuição, marketing bancário, distribuição em serviços e em varejo, marketing de relacionamento e *customer lifetime value* e na definição de desintermediação financeira sob a ótica de marketing e de correspondente bancário.
- IV. Durante a revisão bibliográfica foram geradas proposições que serviram de base para a construção do roteiro de entrevistas, descrito no apêndice 1 e para a visita do *cliente misterioso* descrito no apêndice 2.
- V. Identificação na hierarquia dos bancos de executivos a serem entrevistados. Foram entrevistados executivos dos seguintes departamentos conforme o quadro 7.1 abaixo:

Quadro 7.1 – Local de realização das entrevistas

Banco	Departamento	Foco da entrevista
Banco do Brasil	Banco Postal	<i>Joint Venture</i> para serviços bancários.
	Vice-presidência comercial (rede de agências)	Parceria para prestação de serviços bancários da Rede BB Mais.
	Ourocard	Emissão de cartões <i>private label</i> .
Banco Bradesco	Vice-presidência de Varejo (rede de agências)	Rede Bradesco Expresso
	Finasa (financeira)	Joint ventures para comercialização de financiamentos.
Caixa Econômica Federal	Diretoria Comercial da Lotérica (relacionamento com franqueados da Lotérica)	Serviços bancários da Caixa Econômica Federal oferecidos nas lojas da Lotérica.

	Vice-presidência Operacional (rede de agências)	Rede Caixa Aqui e Caixa Aqui Imobiliárias
Banco Santander	Desenvolvimento de produtos.	Rede Pague Perto e Santander Imobiliárias
Banco Itaú	“Dealer” (relacionamento com revendas de veículos)	Parceria com revenda de veículos.
	Itaú BBA (atendimento a grandes empresas)	Joint Venture com varejistas e private labol.

Fonte: Elaborador pelo autor

- VI. Com base nas entrevistas, foram determinados quais correspondentes bancários seriam visitados por meio do cliente misterioso e analisados dados secundários dos próprios bancos, BACEN e FEBRABAN, conforme resumo do 2.

Quadro 7.2 – Visitas do cliente misterioso

Banco	Operação	Correspondente Bancário Visitado	Produtos contratados
Banco do Brasil	Banco Postal, <i>Joint Venture</i> para serviços bancários.	Correio.	Abertura de conta corrente e cartão de crédito.
	Parceria para prestação de serviços bancários da Rede BB Mais.	Dados secundários do próprio Banco.	-
	Emissão de cartões <i>private labol</i> .	Posto BR.	Cartão de crédito com programa de recompensa.
Banco Bradesco	Rede Bradesco Expresso	Farmácia Pague Menos.	Pagamento de conta e abertura de conta corrente.
	Joint ventures para comercialização de financiamentos.	Casas Bahia	Crédito e abertura de conta corrente

Caixa Econômica Federal	Serviços bancários da Caixa Econômica Federal oferecidos nas lojas da Lotérica.	Lotérica.	Abertura de conta corrente.
	Rede Caixa Aqui e Caixa Aqui Imobiliárias	Caixa Aqui do bairro do Grajaú e Royal Imóveis	Abertura de conta corrente e pagamento de conta. Simulação de contratação de crédito imobiliário
Banco Santander	Rede Pague Perto e Santander Imobiliárias	Praias Imóveis e dados secundários do próprio banco.	Simulação de contratação de crédito imobiliário.
Banco Itaú	Parceria com revenda de veículos.	Ecco Multimarcas.	Financiamento de veículo e contratação de seguro auto.
	Joint Venture com varejistas e private label.	Wal Mart e Magazine Luíza	Cartão de crédito

Fonte:Elaborado pelo autor

- VII. Em novembro de 2014 foram enviados convites por email aos executivos selecionados. Esses convites pediam uma hora para falar da operação de correspondentes bancários e seus impactos na distribuição de produtos financeiros e no atendimento ao cliente.
- VIII. Entre dezembro de 2014 e fevereiro de 2015 foram realizadas as entrevistas nos cinco bancos selecionados. As entrevistas foram anotadas, entretanto, os executivos preferiram não permitir a gravação.
- IX. As visitas aos correspondentes bancários ocorreram entre janeiro de 2015 e abril de 2015. Foram simuladas situações normais de clientes, conforme a foi demonstrado no quadro 7.2.
- X. As entrevistas foram conduzadas com questões abertas e individualmente. As respostas foram anotadas. As visitas do cliente misterioso foram anotadas. Os dados das entrevistas e das visitas foram descritas no capítulo 4.

- XI. Todas as entrevistas e visitas do cliente misterioso foram feitos pelo próprio autor da dissertação.
- XII. A análise dos casos foi apresentada no capítulo 5 e as conclusões estão descritas no capítulo 6.
- XIII. A redação final do texto foi conduzida em duas etapas. A primeira, incluindo a revisão bibliográfica e a elaboração dos roteiros de entrevistas e de visitas, bem como a definição de objetivo e metodologia foi escrita a partir de janeiro de 2014 e revistas após o exame de qualificação em setembro de 2014. Já o trabalho de campo, as análises e a conclusão foram confeccionadas entre fevereiro de 2015 e junho de 2015.

APÊNDICE IV – Respostas das entrevistas e observações

Neste apêndice serão relatadas as respostas dos entrevistados a cada item do roteiro de entrevistas (itens marcados com letras maiúsculas) e os relatos de cada observação direta do cliente misterioso (item com letras minúsculas). O objetivo é possibilitar a comparação dos dados primários coletados nos diversos casos. Em alguns casos, o mesmo respondente relatou dois casos diferentes, portanto, haverá grande similaridade nas respostas.

I) Banco Postal

A. Qual o objetivo ao fechar uma parceria com um correspondente bancário?

O Banco Postal Faz todas as operações que uma agência bancária realiza, entretanto com limite de valores. Por exemplo, não é possível sacar ou depositar valores expressivos nas agências dos Correios. Os Correios, ao fechar a parceria, almejam dois objetivos. Inicialmente, a operação tem caráter social, de atender a pontos mais ermos do país, distante de locais servidos por agências bancárias. Os Correios são uma empresa de capital 100% público, portanto, tem objetivos sociais, mesmo que deficitários. Entretanto, o Banco Postal é uma operação lucrativa, pois alia o atendimento de um público não coberto pela rede bancária, com baixo custo de aquisição de clientes, a uma estrutura de agências que já está montada para atender a população e que não sofre, na maioria das vezes, aumento de custos em função da operação do Banco Postal. Para o Banco do Brasil, a parceria representou um passo mais rápido na direção de ter ao menos uma agência em todas as cidades brasileiras, conforme plano apresentado pelo banco em 2011.

B. Quais são as responsabilidades do correspondente bancário na parceria?

Na operação do Banco Postal, toda a administração cabe aos Correios, em um modelo compartilhado. O Banco do Brasil é um braço operacional, principalmente nos instrumentos de análise de crédito e *compliance*, documentação e exigências legais, além do trabalho de tesouraria, já que bancos tem de ter as contas a receber equilibradas com contas a pagar. Os Correios fazem o atendimento por meio de agências, recolhe a documentação e repassa ao Banco do Brasil. Uma agência do

correspondente obrigatoriamente está vinculada a uma agência do Banco do Brasil para questões operacionais. A tesouraria e os algoritmos de crédito são fatores que fazem com que os Correios busquem a parceria com o BB.

- C. Porque o correspondente bancário não realiza o trabalho sozinho, mas busca a parceria com um banco? Quais são as ferramentas que o banco dispõe para manter a parceria, evitando a entrada de um concorrente?

Efetuar operações como um banco exigiria autorização do Banco Central do Brasil e alteração no objeto social do Correio, que por ser uma empresa pública, teria que ser inclusive aprovado pelo congresso. Por isso a parceria com um banco, inicialmente o Bradesco e posteriormente o Banco do Brasil, é a alternativa mais viável. Foi feito um contrato onde o Banco do Brasil terá direito a exclusividade em explorar o Banco Postal. Após o vencimento deste contrato, o Correio arirá nova licitação, permitindo a troca do banco parceiro.

- D. São realizadas vendas de produtos nos correspondentes bancários que não seriam realizadas normalmente nos canais diretos de atendimento? É mais fácil trabalhar com garantias?

As agências do Banco Postal vendem produtos muito similares a uma agência bancária, só que em volumes e valores menores, dado que a maior parte do público possui baixa renda. Há isenção de diversas tarifas, incluindo manutenção de conta corrente. As restrições de crédito e a falta de renda formal dificultam a ampliação da oferta de crédito nas agências do Banco Postal. O cartão de crédito é o produto bancário mais comercializado, além de caderneta de poupança. O cliente do Banco Postal também se caracteriza por recorrer ao atendimento presencial, utilizando-se pouco canais eletrônicos e remotos. Menos de 15% da base de clientes possui acesso ao *internet banking* do Banco do Brasil, apesar de ser um serviço gratuito. Além disso, ainda existe pouca experiência e incentivo da agência dos Correios em oferecer produtos bancários, o que faz com que uma unidade do Banco Postal tenha receita baixa, acompanhado por um custo operacional também baixo, garantindo a rentabilidade e a lucratividade da operação.

- E. São conquistados novos clientes (novas contas correntes) que não teriam conta no banco diretamente? Qual o perfil destes clientes?

São conquistados especialmente clientes de baixa renda residentes em locais distantes de agências bancárias. Para os Correios e o seu controlador, o governo federal, trata-se de um programa de inclusão bancária

F. A operação via correspondente bancário prejudica ou beneficia o relacionamento do cliente com o banco?

Para o Banco do Brasil, existe a oportunidade de monitorar as contas do Banco Postal, e, em caso de elevação na renda do cliente, convida-lo a migrar para uma agência bancária numa conta tradicional. O Banco do Brasil, dessa forma, conquista a vantagem de enxergar antes dos demais bancos um potencial cliente oriundo da baixa renda, sendo esta inclusive uma meta dos executivos das agências do banco, que envia, mensalmente, via CRM, um relatório com potenciais clientes já com cadastro completo, incluindo endereço e telefone.

G. Qual o público foco do processo de correspondente bancário? Existe uma estratégia para a baixa renda?

Respondido na questão E.

H. A desintermediação financeira faz venda de produtos financeiros por impulso?

O entrevistado não consegue afirmar. A abertura de conta corrente, em alguns casos, é feita por impulso.

I. O banco ganha alguma coisa em termos de conhecimento do cliente ao trabalhar com correspondentes bancários?

Respondido na questão E.

J. Qual a vantagem de trabalhar com correspondente bancário para o banco e para o correspondente? Existe uma ampliação de mercado ou redução de custo?

A operação do Banco Postal permite ao Banco do Brasil estar presente em locais onde não seria viável a instalação de uma agência bancária.

K. Existe canibalização entre o correspondente bancário e a rede de atendimento própria?

Não existe canibalização entre o Banco Postal e o BB, já que o primeiro possui limites operacionais que não atendem ao público com renda superior a 2.000 reais, foco das agências do BB. Além disso, os limites de crédito são conservadores, incluindo cartões, o que gera descontentamento para quem tem renda comprovada. Entretanto, o preço mais baixo de tarifas e a facilidade e informalidade de abertura de conta do Banco Postal atrai clientes sem renda comprovada.

L. A flexibilidade do horário de atendimento presencial permite aumentar as vendas?

Diversas agências dos Correios abrem aos sábados, o que ajuda o próprio cliente das agências do banco, que conseguem movimentar a conta fora do horário bancário. Os Correios não apresentam grande flexibilidade de horário, não abrem à noite nem aos domingos, e várias agências atendem apenas de segunda a sexta, até às 17 horas, fazendo com que o ganho com horário seja pequeno.

M. Qual a marca prevalece, do correspondente bancário ou da instituição? Por quê?

A marca do BB é aliada ao Banco Postal, e o local onde são realizadas as transações são as agências dos Correios. O Banco do Brasil passa solidez e seriedade, e os Correios oferecem simplicidade e informalidade. O Banco Postal, por sua vez, atesta que uma agência dos Correios é capaz de operar como uma miniagência, e procura vincular sua imagem ao Banco do Brasil. Dessa forma, existe um *co-branding* entre as marcas das duas instituições.

N. Existe uma estratégia de intensificar a distribuição? A escolha é seletiva ou mais intensa, e exige exclusividade?

A estratégia do Banco do Brasil é realizar uma distribuição intensiva nas demais operações de desintermediação financeira, estando presente em varejistas de grande ou pequeno porte em qualquer local.

O. Verificar qual marca está em destaque (cliente misterioso).

Em visita a uma agência dos Correios, verificou-se que havia material de divulgação nas agências do Banco Postal, sempre atrelado ao Banco do Brasil.

- P. Verificar produtos oferecidos e se esta oferta se dá em sinergia com outros produtos da empresa (cliente misterioso).

Há pouco interesse da agência em trabalhar com o Banco Postal. Na tentativa de abertura de uma conta corrente, apenas um funcionário da unidade visitada tinha certificação para fazer isso. Não existe nenhum tipo de oferta de produtos bancários, e os funcionários nos caixas se limitam a atender ao que o cliente pede. A exceção é a oferta do cartão de crédito na abertura da conta corrente. O Banco do Brasil também não realiza nenhum tipo de contato por telefone ou correspondência após a abertura da conta, exceto se aparecer na lista de contas do Banco Postal para migração para a agência do Banco do Brasil, quando o gerente de conta tentará contato para fazer a migração.

- Q. Verificar o horário de atendimento (cliente misterioso).

Respondido na questão L.

II) Rende BB Mais

- A. Qual o objetivo ao fechar uma parceria com um correspondente bancário?

Na operação da BB Mais, os correspondentes bancários são vinculados operacionalmente a uma agência num sistema similar ao Banco Postal. Sua principal função não é a venda de produtos bancários, mas sim a operacionalização de serviços, como saques e pagamentos. Apesar da capacidade operacional de abertura de conta, poucos realizam esta operação, por ser pouco interessante financeiramente.

- B. Quais são as responsabilidades do correspondente bancário na parceria?

Representar o banco perante ao cliente e reportar as movimentações, contratos e contatos ao Banco do Brasil, por sistema e fisicamente. Todo correspondente do BB Mais está vinculado operacionalmente a uma agência do Banco do Brasil.

- C. Porque o correspondente bancário não realiza o trabalho sozinho, mas busca a parceria com um banco? Quais são as ferramentas que o banco dispõe para manter a parceria, evitando a entrada de um concorrente?

O correspondente bancário não tem porte para ser autorizado a ser banco pelo Banco Central. O Banco do Brasil mantém um contrato de exclusividade nos serviços, que é fiscalizado pela agência na qual o correspondente bancário é vinculado.

- D. São realizadas vendas de produtos nos correspondentes bancários que não seriam realizadas normalmente nos canais diretos de atendimento? É mais fácil trabalhar com garantias?

Não. Poucos correspondentes bancários abrem contas correntes, exceto os chamados correspondentes bancários especialistas, lojas que atuam exclusivamente como correspondentes bancários, presentes principalmente em pequenas cidades.

- E. São conquistados novos clientes (novas contas correntes) que não teriam conta no banco diretamente? Qual o perfil destes clientes?

Respondido na questão D.

- F. A operação via correspondente bancário prejudica ou beneficia o relacionamento do cliente com o banco?

Com horário de atendimento expandido, à noite e aos sábados e domingos, o cliente passa a ter mais confiança em concentrar a movimentação no Banco do Brasil, mesmo quando tem conta em outros bancos, em função da rede de correspondentes, que prestam apoio operacional. Com maior movimentação na conta, o banco consegue melhorar os algoritmos dos sistemas de análise de crédito e de CRM, ampliando as ofertas aos clientes.

- G. Qual o público foco do processo de correspondente bancário? Existe uma estratégia para a baixa renda?

Respondido na questão D.

- H. A desintermediação financeira faz venda de produtos financeiros por impulso?

Respondido na questão D.

- I. O banco ganha alguma coisa em termos de conhecimento do cliente ao trabalhar com correspondentes bancários?

Respondido na questão D.

- J. Qual a vantagem de trabalhar com correspondente bancário para o banco e para o correspondente? Existe uma ampliação de mercado ou redução de custo?

Para o correspondente bancário, o benefício é o aumento do fluxo do comércio, já que algumas pessoas frequentam o comércio para pagar contas e acabam comprando alguma coisa que estão precisando. Pela pouca agressividade comercial da rede BB Mais com produtos bancários, não existe canibalização entre o canal e a agência: a agência até ganha mais por ter menor fluxo de pessoas com transações de caixa, operação que não é eficiente na rede.

- K. Existe canibalização entre o correspondente bancário e a rede de atendimento própria?

Não existe, o correspondente bancário BB Mais tem uma função mais operacional do que comercial.

- L. A flexibilidade do horário de atendimento presencial permite aumentar as vendas?

Alguns clientes se tornam clientes do Banco do Brasil pela possibilidade de movimentar a conta fora do horário bancário na rede BB Mais.

- M. Qual a marca prevalece, do correspondente bancário ou da instituição? Por quê?

Todos os correspondentes bancários precisam da marca do Banco do Brasil para apresentar solidez e confiabilidade no serviço, especialmente no pagamento de contas.

- N. Existe uma estratégia de intensificar a distribuição? A escolha é seletiva ou mais intensa, e exige exclusividade?

Intensificar a distribuição. Qualquer varejista que tenha condições técnicas de sincronizar o sistema do BB interessa.

- O. Verificar qual marca está em destaque (cliente misterioso).

A marca do Banco do Brasil sempre aparece em destaque para as operações do correspondente bancário. A marca do varejista fica restrita ao seu negócio original.

A visita realizada a um correspondente do Banco do Brasil Mais apresenta que a operação corresponde à expectativa do banco. O atendimento bancário é realizado normalmente, e a marca do Banco do Brasil está bem exposta.

P. Verificar produtos oferecidos e se esta oferta se dá em sinergia com outros produtos da empresa (cliente misterioso).

Não está, o correspondente bancário aumenta a fila do varejista, o que gera alguns incômodos para outros clientes do varejista.

Q. Verificar o horário de atendimento (cliente misterioso).

Alguns correspondentes não realizam operações bancárias fora do horário bancário, por não ter como recolher o dinheiro, o que representa risco para a segurança. Isso restringe o Banco do Brasil de fornecer, como esperado, uma operação de atendimento ao cliente com horário mais ampliado.

III) Oferta de crédito Banco do Brasil (parceria com postos BR)

A. Qual o objetivo ao fechar uma parceria com um correspondente bancário?

O BB adquire uma carteira de clientes fora da rede de agências, que é trabalhada por meio do CRM para a oferta de conta corrente, além de ficar com parte dos lucros da operação de cartão de crédito. Por ser proprietários de carros e com intenção de ganhar benefícios ao abastecer, normalmente trata-se de clientes com alto potencial para o banco.

B. Quais são as responsabilidades do correspondente bancário na parceria?

Nesse processo, o posto de gasolina é responsável apenas pela comercialização e coleta de documentos legalmente exigidos (RG, CPF e comprovante de residência). O banco fará todo o restante do trabalho, da análise de crédito à entrega do cartão.

C. Porque o correspondente bancário não realiza o trabalho sozinho, mas busca a parceria com um banco? Quais são as ferramentas que o banco dispõe para manter a parceria, evitando a entrada de um concorrente?

Para a BR distribuidora, seria trabalhoso e custoso iniciar uma operação bancária do zero. Seu interesse, além do lucro do cartão, é em promover seu programa de fidelidade. Todos os cartões vendidos pelo posto BR têm um programa de recompensas do posto BR. O Banco do Brasil acredita que motivos políticos manterão a exclusividade do posto BR com o banco, já que ambas são empresas públicas.

- D. São realizadas vendas de produtos nos correspondentes bancários que não seriam realizadas normalmente nos canais diretos de atendimento? É mais fácil trabalhar com garantias?

É comum a venda desses cartões em postos de gasolina por impulso, já que o cliente acha interessante a possibilidade de obter descontos no abastecimento do veículo e reconhecimento pela fidelidade. Trata-se de um produto mais lucrativo do que o cartão normalmente comercializado na rede de agências.

- E. São conquistados novos clientes (novas contas correntes) que não teriam conta no banco diretamente? Qual o perfil destes clientes?

Respondido na questão A.

- F. A operação via correspondente bancário prejudica ou beneficia o relacionamento do cliente com o banco?

Respondido na questão A.

- G. Qual o público foco do processo de correspondente bancário? Existe uma estratégia para a baixa renda?

O público alvo são proprietários de veículos, interessados em programas de recompensas, predominantemente homens de média e alta renda.

- H. A desintermediação financeira faz venda de produtos financeiros por impulso?

Respondido na questão D.

- I. O banco ganha alguma coisa em termos de conhecimento do cliente ao trabalhar com correspondentes bancários?

O banco ganha informações de não correntistas de alta renda.

- J. Qual a vantagem de trabalhar com correspondente bancário para o banco e para o correspondente? Existe uma ampliação de mercado ou redução de custo?

Além do lucro, o posto BR passa a ter um programa de fidelidade por meio do cartão de crédito. O Banco do Brasil passa a ter uma carteira de potenciais correntistas com o acesso aos clientes do posto BR. Não existe, nesse caso, redução de custo para manter a parceria. O Banco do Brasil é obrigado a dividir o lucro com a distribuidora de combustível, além de dar descontos ao posto na comissão cobrada pela máquina do cartão.

- K. Existe canibalização entre o correspondente bancário e a rede de atendimento própria?

Pouca canibalização entre a oferta nos postos de gasolina e a rede de agências, trata-se de uma oportunidade de lucro que não seria obtida sem essa operação, além da captação de novos relacionamentos, que podem ser convertidos em conta corrente para o banco. Para o posto de gasolina, além de descontos, cria-se um programa de fidelidade e passa-se também a reter informações do cliente, já que os dados de compra são compartilhados com os parceiros.

- L. A flexibilidade do horário de atendimento presencial permite aumentar as vendas?

A venda de cartão pelos postos de gasolina é realizada diariamente, 24 e quatro horas por dia, bem superior à possibilidade de venda nas agências, de seis horas por dia, em horário comercial, cinco dias por semana. A distribuição do cartão de crédito é intensificada neste modelo, passando a ser ofertado em postos de combustível em todas as cidades do Brasil.

- M. Qual a marca prevalece, do correspondente bancário ou da instituição? Por quê?

A marca da rede de postos de gasolina prevalece, sendo que cabe à marca do Banco do Brasil o logo no canto do cartão.

- N. Existe uma estratégia de intensificar a distribuição? A escolha é seletiva ou mais intensa, e exige exclusividade?

Respondido nas questões D e L.

O. Verificar qual marca está em destaque (cliente misterioso).

Respondido na questão M.

P. Verificar produtos oferecidos e se esta oferta se dá em sinergia com outros produtos da empresa (cliente misterioso).

Ao visitar os postos, percebe-se o interesse de vender o cartão. Alguns frentistas recebem comissão pelas vendas, ofertadas pela própria distribuidora, pois estas entendem que é estratégico dar esse benefício, vez que a gasolina possui elevada concorrência e um programa de fidelidade é entendido como uma forma de garantir que o cliente opte por determinada bandeira e aumente a fidelidade com a marca. Vale salientar que postos de gasolina são franqueados, portanto, a rede de distribuidoras não tem total controle comercial sobre as franquias. Existe presença de material de divulgação do cartão, e os benefícios são apresentados no posto, complementados por propagandas na televisão, as quais são pagas em parte pelo Banco do Brasil. A venda é relativamente fácil. Entretanto, o comprovante de residência é um entrave para a operação, já que a maioria dos clientes não anda frequentemente com um.

Q. Verificar o horário de atendimento (cliente misterioso).

Os maiores postos da BR distribuidora abrem 24 horas por dia.

IV) Bradesco Expresso

A. Qual o objetivo ao fechar uma parceria com um correspondente bancário?

Operacionalmente, um correspondente bancário do Bradesco Expresso tem um sistema interligado ao banco e está vinculado a uma agência, que dá o suporte a dúvidas de clientes e do próprio correspondente. O correspondente bancário do Bradesco Expresso é capaz de fazer todos os serviços que uma agência bancária faz, ou seja, receber contas, realizar saques e depósitos, fazer transferências, abrir contas, vender produtos e empréstimos. O banco apenas impõe um limite operacional mais baixo do que é possível fazer numa agência. Toda a documentação e o dinheiro das transações tem que ser entregue numa agência bancária da qual o correspondente bancário se reporta.

B. Quais são as responsabilidades do correspondente bancário na parceria?

O correspondente do Bradesco Expresso é responsável por fazer o atendimento ao cliente, recolher documentação e dinheiro em espécie e encaminhar para o banco.

C. Porque o correspondente bancário não realiza o trabalho sozinho, mas busca a parceria com um banco? Quais são as ferramentas que o banco dispõe para manter a parceria, evitando a entrada de um concorrente?

Não há nada que garanta a exclusividade, mas os pequenos varejistas preferem atuar com apenas um banco.

D. São realizadas vendas de produtos nos correspondentes bancários que não seriam realizadas normalmente nos canais diretos de atendimento? É mais fácil trabalhar com garantias?

Com os correspondentes bancários do Bradesco Expresso, o banco atende um mercado de menor poder aquisitivo, onde não seria viável uma agência. Ainda oferece maior comodidade de horário, permitindo que o seu cliente possa ser atendido fora do horário bancário e aos finais de semana.

E. São conquistados novos clientes (novas contas correntes) que não teriam conta no banco diretamente? Qual o perfil destes clientes?

São conquistados novos clientes em cidades onde o Bradesco não estaria presente de outra forma. Além disso, a presença nacional possibilita ao Bradesco protestar em qualquer cidade, o que é um atrativo para conquista contas de empresas nas grandes cidades.

F. A operação via correspondente bancário prejudica ou beneficia o relacionamento do cliente com o banco?

Há ganhos em função do aumento da movimentação da conta corrente.

G. Qual o público foco do processo de correspondente bancário? Existe uma estratégia para a baixa renda?

A baixa renda é beneficiada pelo Bradesco Expresso, já que boa parte dessa população reside distante da rede de agências. Mas o foco é atender o público

residente distante da rede de agência e com resistente ao atendimento eletrônico, não importando a classe social.

H. A desintermediação financeira faz venda de produtos financeiros por impulso?

Não. A compra no banco é planejada.

I. O banco ganha alguma coisa em termos de conhecimento do cliente ao trabalhar com correspondentes bancários?

Já respondido na questão F.

J. Qual a vantagem de trabalhar com correspondente bancário para o banco e para o correspondente? Existe uma ampliação de mercado ou redução de custo?

Para o correspondente bancário, a vantagem principal oferecida é o aumento do fluxo. Por isso, o foco principal para correspondentes bancários são varejistas de pequeno porte. A possibilidade de movimentar contas correntes atrai um público com maior frequência ao varejista, o que pode motivar compras por impulso. Além disso, o correspondente bancário ainda recebe comissões sobre os produtos que comercializa. Os benefícios estão ilustrados na oferta do Bradesco para correspondentes bancários na figura 4.6. Em algumas regiões do Brasil, especialmente no interior do Nordeste, são abertas lojas com o único objetivo de ser correspondente bancário do Bradesco Expresso como retrata a foto da figura 4.7.

K. Existe canibalização entre o correspondente bancário e a rede de atendimento própria?

A escolha de um correspondente bancário analisa a possibilidade de canibalização. Não é intenção atender um cliente da rede de agências num correspondente bancário. Por isso, os correspondentes ficam localizados distantes das agências. A única exceção é para a Farmácia Pague Menos, para onde o Bradesco direciona clientes de baixa renda no nordeste.

L. A flexibilidade do horário de atendimento presencial permite aumentar as vendas?

Aumenta a movimentação da conta corrente, por consequência as informações do cliente e aprimora as ofertas. Correspondentes tecnicamente mais preparados,

como a Pague Menos, consegue aumentar as vendas de produtos financeiros pela possibilidade de atendimento fora do horário bancário.

M. Qual a marca prevalece, do correspondente bancário ou da instituição? Por quê?

A marca do Bradesco Expresso é bem presente, com elevado investimento em material de *merchandising*.

N. Existe uma estratégia de intensificar a distribuição? A escolha é seletiva ou mais intensa, e exige exclusividade?

A estratégia é intensificar a distribuição, mas o interesse é em atender todo o mercado e não abrir mais de um correspondente bancário para uma determinada região.

O. Verificar qual marca está em destaque (cliente misterioso).

A marca do Bradesco Expresso fica sempre em evidência nos varejistas. A excessão é na Pague Menos, que usa o Bradesco apenas como braço operacional e utiliza a própria marca da Pague Menos Serviços Financeiros para trabalhar com seus clientes. O cliente só sabe que o produto é vinculado ao Bradesco ao assinar contratos e receber cartão da conta corrente.

P. Verificar produtos oferecidos e se esta oferta se dá em sinergia com outros produtos da empresa (cliente misterioso).

Raramente há sinergia entre o produto financeiro e o produto do varejista. O principal objetivo são os ganhos com os repasses do Bradesco e o aumento de fluxo.

Q. Verificar o horário de atendimento (cliente misterioso).

Acompanha o horário do varejista.

V) Finasa – Crédito Direto ao Consumidor Bradesco

A. Qual o objetivo ao fechar uma parceria com um correspondente bancário?

O principal objetivo do Bradesco nas parcerias é o lucro da operação. Estar presente ofertando crédito na hora em que o cliente necessita gera um diferencial pela facilidade de contratação, comodidade e decisão por impulso de obter o crédito para

adquirir um bem superior ao planejado. O banco consegue emprestar por meio das lojas para os próprios clientes e para não clientes. Existe um ganho marginal de possuir as informações cadastrais de não clientes para posteriormente ofertar produtos bancários. O ganho está principalmente relacionado à redução de riscos de crédito, ou seja, a inadimplência dos clientes, e viabilizar a operação de empréstimos, fundamental para a venda de produtos de linha branca e móveis.

B. Quais são as responsabilidades do correspondente bancário na parceria?

O correspondente bancário tem a função comercial de captar os clientes e realizar todo o atendimento. Deve recolher a documentação e enviar os dados para o banco.

C. Porque o correspondente bancário não realiza o trabalho sozinho, mas busca a parceria com um banco? Quais são as ferramentas que o banco dispõe para manter a parceria, evitando a entrada de um concorrente?

A Casas Bahia inicialmente operava sem o apoio de um banco, mas a inadimplência e a complexidade legal do sistema financeiro a levaram a buscar parceria com o Bradesco. Nos varejistas de linha branca, a parceria é garantida por contrato, normalmente de *joint-venture*.

D. São realizadas vendas de produtos nos correspondentes bancários que não seriam realizadas normalmente nos canais diretos de atendimento? É mais fácil trabalhar com garantias?

Existe, interesse em vender produtos de crédito direto ao consumidor. O contrato é feito com a garantia do bem, que fica alienado ao banco, o que seria operacionalmente complexo para uma agência bancária. Produtos como seguros e cartões também são comercializados. A abertura de conta corrente é oferecida, mas com acesso a serviços limitado. Não é possível usar agências para saques e pagamentos de contas, e a conta não terá um gerente responsável, sendo que todo o atendimento ficará por conta de uma central telefônica.

E. São conquistados novos clientes (novas contas correntes) que não teriam conta no banco diretamente? Qual o perfil destes clientes?

A maioria dos clientes é de baixa renda, para quem o banco entende não ser eficiente o atendimento com conta corrente. Por isso, o foco está mais centrado nos produtos financeiros.

F. A operação via correspondente bancário prejudica ou beneficia o relacionamento do cliente com o banco?

Não existe prejuízo para o banco, são conquistados novos clientes por uma porta de entrada diferente da tradicional, que é a abertura de conta corrente. Iniciar o relacionamento com um produto de crédito direto ao consumidor faz com que o relacionamento do cliente com o banco já se inicie superavitário, enquanto o relacionamento por meio de conta corrente se inicia deficitário, além de representar um elevado gasto para a conquista.

G. Qual o público foco do processo de correspondente bancário? Existe uma estratégia para a baixa renda?

O público da Casas Bahia não é composto apenas pela classe C, mas a estratégia do Bradesco principal ao iniciar essa parceria era aproveitar o crescimento do poder de consumo da nova classe média do Brasil, que ampliou o mercado consumidor principalmente pelo incentivo ao consumo de bens duráveis, como linha branca e automóveis. O Bradesco não conseguiu estruturar uma boa operação com financiamento de veículos, mas tenta recuperar o *Market share* com as operações em linha branca.

H. A desintermediação financeira faz venda de produtos financeiros por impulso?

A decisão de comprar um produto com o crediário já uma decisão do cliente antes dele ir a loja. Entretanto, a aprovação do crédito na hora da venda permit aumentar o ticket médio da compra, tanto para o bem, como para o crédito que financia este bem.

I. O banco ganha alguma coisa em termos de conhecimento do cliente ao trabalhar com correspondentes bancários

Existe um ganho de informações, entretanto, o foco da operação está em vender todos os produtos juntamente com a contratação do crédito direto ao consumidor.

- J. Qual a vantagem de trabalhar com correspondente bancário para o banco e para o correspondente? Existe uma ampliação de mercado ou redução de custo?

Nas Casas Bahia, a linha branca é utilizada como garantia do empréstimo, operação que não é viável na rede de agências, reduzindo o risco e permitindo que o banco este seja mais agressivo nos limites de crédito.

- K. Existe canibalização entre o correspondente bancário e a rede de atendimento própria?

Não existe canibalização. A oferta de produtos na Casas Bahia é distinta da agência bancária. As estruturas se complementam, com a agência do Bradesco direcionando clientes de baixa renda para as lojas da Casas Bahia.

- L. A flexibilidade do horário de atendimento presencial permite aumentar as vendas?

O horário de atendimento e a comodidade também são outros facilitadores. Tradicionalmente, o cliente deveria ir até a agência falar com o gerente em horário bancário para contratar crédito. No correspondente bancário, isso ocorre na mesma hora, em qualquer momento que a loja estiver aberta, inclusive sábados e domingos. O próprio vendedor ou um representante do banco faz a análise, constitui a garantia e libera o empréstimo.

- M. Qual a marca prevalece, do correspondente bancário ou da instituição? Por quê?

A intenção é manter a imagem do varejista, reconhecido pelo jargão “Quer pagar quanto?”, enquanto o banco é conhecido como uma empresa que empresta a juros altos. O banco possui pesquisas apresentando que o cliente acredita que o varejista não cobra juros ou cobra menos que o banco. Apenas grandes varejistas de eletroeletrônicos estão na pauta do Bradesco Financiamentos. Apesar de o canal existir, não há o interesse em intensificar a operação de financiamentos para pequenas redes ou lojas individuais.

- N. Existe uma estratégia de intensificar a distribuição? A escolha é seletiva ou mais intensa, e exige exclusividade?

A intenção da Bradesco Financiamentos é selecionar os melhores varejistas. Não existe a intenção de aumentar a operação para pequenos varejistas no curto prazo.

O. Verificar qual marca está em destaque.

A marca do Bradesco não tem nenhum destaque, como pode-se verificar nas figuras 4.8 e 4.9. Apenas a marca das Casas Bahia aparece. Apenas recentemente o Bradesco colocou a marca nos cartões emitidos pela Casas Bahia. A marca do Bradesco fica restrita aos contratos.

P. Verificar produtos oferecidos e se esta oferta se dá em sinergia com outros produtos da empresa.

A oferta do portfólio disponível nas Casas Bahia é feita pelos próprios vendedores, comissionados e incentivados a vender a prazo, e ainda tentar vender o cartão de crédito das Casas Bahia, que oferece poucas vantagens, mas é gratuito e aceito em qualquer estabelecimento, pois tem a bandeira Visa. Este cartão também é emitido pelo Bradesco.

O Bradesco consegue elevada ampliação no mercado especialmente na venda de crédito. Na visita realizada às Casas Bahia, é comum verificar clientes comprando mais bens por ter crédito aprovado. Bom para o banco, que faz um empréstimo maior, e bom para a Casas Bahia, que aumenta o *ticket* médio. Vendedores das Casas Bahia alertam os clientes que eles têm crédito aprovado e podem comprar mais produtos ou produtos melhores (e mais caros também). A oferta de crédito é agressiva por parte dos vendedores.

Q. Verificar o horário de atendimento.

As lojas da Casas Bahia abrem de segunda a sábado e em diversos casos, também aos domingos. Todos os produtos financeiros, a exceção de serviços de caixa, podem ser feitos em qualquer horário.

VI) Lotéricas

A. Qual o objetivo ao fechar uma parceria com um correspondente bancário?

O principal objetivo da Caixa Econômica ao impor aos franqueados da casa lotérica a operação de correspondente bancário era atender, via posto de atendimento, a população residente em áreas de periferia e pequenas cidades, onde não é viável ter uma agência, mas que contam com o serviço das lotéricas, intensificando a distribuição de produtos financeiros e serviços bancários. O projeto tinha um cunho social, ou seja, viabilizar em todos os municípios do Brasil um atendimento bancário. A rede de agências da Caixa Econômica Federal é menor que a dos principais concorrentes e centralizada em áreas comerciais das grandes cidades. A lotérica permitiu rápida expansão, especialmente para áreas remotas e periféricas, atendendo a um objetivo social do banco e não visando propriamente ao lucro da operação. Entretanto, por ter sido imposta, houve resistência dos proprietários das lojas franqueadas da lotérica, que temiam longas filas por uma operação de baixa rentabilidade, inibindo a venda de produtos de loteria, que possuem lucros mais elevados. Algumas soluções foram adotadas em que o atendimento de serviços bancários é separado da venda de apostas de loteria, evitando perda de clientes por filas na operação principal das lotéricas, a comercialização de jogos de azar. Quais são as responsabilidades do correspondente bancário na parceria?

Nesta parceria, a responsabilidade é integral da lotérica, que colhe a documentação, assinatura e contata o cliente em caso de inconsistência. Trabalha com valores financeiros de depósito e saques limitados e precisa prestar contas financeiras a uma agência da Caixa Econômica Federal. Pode ofertar qualquer tipo de produto comercializado pela Caixa para clientes e não clientes.

B. Porque o correspondente bancário não realiza o trabalho sozinho, mas busca a parceria com um banco? Quais são as ferramentas que o banco dispõe para manter a parceria, evitando a entrada de um concorrente?

Não se aplica a este caso, pois a rede de lotéricas é formada por franqueados da própria Caixa Econômica Federal.

- C. São realizadas vendas de produtos nos correspondentes bancários que não seriam realizadas normalmente nos canais diretos de atendimento? É mais fácil trabalhar com garantias?

Não, os produtos ofertados pela lotérica é exatamente o mesmo do ofertado pela agência, apenas com redução dos valores por questões de segurança. As lotéricas não comercializam produtos diferentes das agências. Poupança, conta corrente, pagamento e recebimento de contas e empréstimos são os principais produtos da rede. Entretanto, o banco passou a atender um público não bancarizado, em função da maior proximidade, e de pequenos comerciantes, pela conveniência do horário de atendimento. Também a intenção é que a venda de bilhetes de loteria seja impulsionada pelo maior tráfego e facilidade de pagamento, com débito em conta. Entretanto, o pequeno espaço de uma lotérica, a pressão das filas e a falta de um produto comercializado de alto valor dificultam a venda por impulso de produtos e serviços bancários

- D. São conquistados novos clientes (novas contas correntes) que não teriam conta no banco diretamente? Qual o perfil destes clientes?

Em função da localização, em muitos casos distante de agências, do horário de atendimento expandido e do próprio cliente principal de bilhetes de loterias, a rede de Lotéricas atrai principalmente um contingente de clientes de baixa renda e pequenos comerciantes.

- E. A operação via correspondente bancário prejudica ou beneficia o relacionamento do cliente com o banco?

Beneficia, pois o cliente movimenta mais a conta corrente pela facilidade de movimentar a conta graças ao horário expandido de atendimento e a informalidade e simplicidade das lojas da Lotérica.

- F. Qual o público foco do processo de correspondente bancário? Existe uma estratégia para a baixa renda?

O foco principal desta operação são clientes de baixa renda e pequenos comerciantes.

- G. A desintermediação financeira faz venda de produtos financeiros por impulso?

Não. Trata-se de um relacionamento similar a uma agência bancária, com compra planejada.

H. O banco ganha alguma coisa em termos de conhecimento do cliente ao trabalhar com correspondentes bancários?

O banco trata nos seus sistemas de CRM o cliente da Lotérica do mesmo modo que trata o cliente da agência bancária.

I. Qual a vantagem de trabalhar com correspondente bancário para o banco e para o correspondente? Existe uma ampliação de mercado ou redução de custo?

O correspondente bancário recebe remuneração da própria instituição pelos produtos vendidos, além de parte da tarifa interbancária dos boletos recebidos e ganho de fluxo na lotérica.

J. Existe canibalização entre o correspondente bancário e a rede de atendimento própria?

Pela elevada presença da rede de Lotéricas e pela baixa presença de agências da Caixa Econômica Federal, que não dá conta de toda a demanda, é desejada a migração de clientes da rede de agências para a rede de loterias, em especial para atendimento de caixa.

K. A flexibilidade do horário de atendimento presencial permite aumentar as vendas?

Já respondido na questão D.

L. Qual a marca prevalece, do correspondente bancário ou da instituição? Por quê?

A marca da lotérica é uma submarca da Caixa Econômica Federal, portanto, não há preocupação com a marca que está sendo exposta. Existe a preocupação de demonstrar que a Lotérica faz operações bancárias.

M. Existe uma estratégia de intensificar a distribuição? A escolha é seletiva ou mais intensa, e exige exclusividade?

A estratégia de distribuição das Lotéricas é intensiva, estar presente no maior número de lugares possíveis por meio da franquía. A exclusividade é garantida pela Lotérica ser uma empresa do grupo, existe preocupação apenas em incentivar os donos de lotéricas a não boicotar a operação bancária e se concentrar apenas na venda de bilhetes de loteria.

N.

O. Verificar qual marca está em destaque (cliente misterioso).

Já respondido na questão M.

P. Verificar produtos oferecidos e se esta oferta se dá em sinergia com outros produtos da empresa (cliente misterioso).

Na visita de campo, o que foi visto é a enorme quantidade de não clientes da Caixa pagando boletos após o expediente bancário para evitar atraso. De fato, a expansão do horário de atendimento e o atendimento em áreas não servidas por bancos se tornaram um diferencial para o banco. Pequenos comerciantes, que fazem pessoalmente o serviço de banco e possuem valores baixos de movimentação financeira, passaram a preferir o atendimento pela instituição. Contas estagnadas passaram a ser movimentadas, o que, na visão da Caixa Econômica Federal, reduz inclusive a inadimplência. Ao frequentar uma Lotérica para pagar uma conta, o cliente pode comprar o bilhete de loteria, com a facilidade do débito em conta. Entretanto, as filas para serviços bancários atrapalham clientes de bilhete de loteria a comprar seus bilhetes.

Q. Verificar o horário de atendimento (cliente misterioso).

Lotéricas tem liberdade para abrir e fechar quando querem, não tendo um padrão. O atendimento segue o horário da loja, entretanto, existem limitações operacionais fora do horário bancário e no fim de semana muitas Lotéricas se recusam a receber pagamentos por questão de segurança.

VII) Caixa Aqui

A. Qual o objetivo ao fechar uma parceria com um correspondente bancário?

A rede Caixa Aqui é formada por varejistas que operam como correspondentes bancários da Caixa Econômica Federal. Estes varejistas executam serviços bancários

em nome da Caixa, ou seja, abrem conta corrente, comercializam empréstimos, recebem pagamentos e depósitos e realizam saques.

B. Quais são as responsabilidades do correspondente bancário na parceria?

A rede Caixa Aqui sempre está vinculada a uma agência, que fará todo o serviço operacional. O cliente, ao abrir conta em um varejista conveniado com a Caixa Aqui, terá a conta corrente vinculada a uma agência, e não ao correspondente bancário. Todo o trabalho operacional fica por conta da rede de agências e da estrutura do banco. O varejista, para ser filiado, deve ser correntista da Caixa e firmar a parceria com o gerente de conta.

C. Porque o correspondente bancário não realiza o trabalho sozinho, mas busca a parceria com um banco? Quais são as ferramentas que o banco dispõe para manter a parceria, evitando a entrada de um concorrente?

Trata-se de pequenos varejistas, incapazes de cumprirem as exigências do Banco Central para trabalhar como bancos. O banco firma contrato de exclusividade com o varejista, cabe a rede de agências fiscalizar.

D. São realizadas vendas de produtos nos correspondentes bancários que não seriam realizadas normalmente nos canais diretos de atendimento? É mais fácil trabalhar com garantias?

Não, os produtos são os mesmos da rede de agências.

E. São conquistados novos clientes (novas contas correntes) que não teriam conta no banco diretamente? Qual o perfil destes clientes?

Em pequenas cidades isso ocorre, entretanto, as contas correntes normalmente são abertas pela própria Caixa Econômica Federal ou pela rede de Lotéricas.

F. A operação via correspondente bancário prejudica ou beneficia o relacionamento do cliente com o banco?

A operação via correspondente bancário prejudica o relacionamento do cliente com a rede de agências. O correspondente não tem preparo técnico para ofertar produtos, sendo passivo em relação à venda. Como o cliente deixa de frequentar a agência no dia a dia, o banco perde o contato pessoal. Resta um efetivo trabalho ativo

de contatar clientes por telefone para conseguir ofertar produtos. O trabalho da rede de agências apenas em horário comercial prejudica esse contato, pois muitos clientes trabalham e não podem atender às ligações do gerente do banco.

G. Qual o público foco do processo de correspondente bancário? Existe uma estratégia para a baixa renda?

Não existe público alvo e sim intensificar a distribuição de produtos e serviços bancários. O principal foco da rede do Caixa Aqui é aumentar a rede de atendimento. A Caixa, entre os grandes, é o banco que tem a menor quantidade de agências e caixas eletrônicos. Além disso, pelo atendimento de programas sociais, as agências costumam ser mais cheias, especialmente no atendimento de caixa. A rede de correspondentes alivia o atendimento da agência, além de ter abrangência maior, conseguindo estar presente em locais periféricos das grandes cidades. Essa operação viabiliza o atendimento ao público de baixa renda.

H. A desintermediação financeira faz venda de produtos financeiros por impulso?

Não, mas a maior presença pode ser considerada um diferencial competitivo da Caixa Econômica, que junto com a rede de agências e a rede de Lotéricas, tem a maior rede de pontos de atendimento presencial do Brasil.

I. O banco ganha alguma coisa em termos de conhecimento do cliente ao trabalhar com correspondentes bancários?

Quanto maior a movimentação da conta corrente, mais informações o banco obtém de seu cliente. A exemplo do que ocorre na lotérica, um cliente que opera por um correspondente do Caixa Aqui tem movimentação maior da conta corrente no banco do que teria sem esse trabalho. Com isso, são geradas mais informações úteis para aprovar linhas de crédito com maior precisão e ofertar produtos bancários mais adequados às necessidades e renda dos clientes.

J. Qual a vantagem de trabalhar com correspondente bancário para o banco e para o correspondente? Existe uma ampliação de mercado ou redução de custo?

O correspondente recebe parte das tarifas e receitas arrecadadas pela Caixa. O valor das tarifas repassadas depende do varejista, mas normalmente gira na faixa

de 30%. Entretanto, a Caixa remunera operações de empréstimos pelo *spread* bancário, que é a diferença entre a taxa de juros cobrada do cliente e a taxa de juros praticada pelo CDI. Isso dificulta e torna pouco transparente, para correspondentes bancários, a remuneração dessa operação, gerando queixas e desinteresse. Além da receita, o correspondente tem aumento de fluxo de pessoas no estabelecimento, o que aumenta a frequência de compra.

O público-alvo dessa operação é principalmente o cliente de baixa renda, que reside distante da agência, tem dificuldades de usar canal não presencial, como internet e caixas eletrônicos, faz movimentos e negócios de baixo valor com o banco. Em função da baixa receita gerada, é mais econômico para a Caixa atendê-los via correspondente bancário, e o contato com o gerente é remoto. Esse público também se beneficia da rede Caixa Aqui por atender além do expediente bancário, incluindo finais de semana e horários noturnos. O horário de funcionamento da rede Caixa Aqui não tem regulação como a rede de agências bancárias, segue o horário do varejista. Apenas operações que dependem do sistema de pagamentos brasileiros, como TED, ficam com acesso restrito fora do horário bancário.

A rede do Caixa Aqui reduz o fluxo de atendimento da agência, que é mais caro, e evita que a Caixa Econômica Federal tenha de ampliar a rede de agências. Além disso, permite uma operação lucrativa com clientes de baixa renda, o que é relevante para o banco. Antes, esses clientes eram atendidos pela rede de agências, representando prejuízo para o banco, que era obrigada a atendê-los, pela função social que o governo exige. Atualmente, essa operação, se não é altamente lucrativa, não representa problema para os resultados do banco.

K. Existe canibalização entre o correspondente bancário e a rede de atendimento própria?

Existe uma redução do fluxo no caixa, mas os negócios continuam concentrados na rede de agências.

L. A flexibilidade do horário de atendimento presencial permite aumentar as vendas?

Aumenta a movimentação de conta corrente, incentiva a abertura de novas contas correntes, além de uma receita adicional de tarifa interbancária, cobrada entre bancos quando um banco recebe o pagamento de um boleto emitido por outro banco.

M. Qual a marca prevalece, do correspondente bancário ou da instituição? Por quê?

Apesar do relacionamento do varejista ser relevante, a presença da marca da Caixa dá credibilidade à operação, especialmente para a população de baixa renda, que vê a Caixa como um banco popular e de tarifas baixas. Como a parceria é feita especialmente com varejistas como mercados e farmácias, existe pouca sinergia comercial entre os produtos do correspondente, que normalmente não necessitam de crédito, e dos produtos financeiros. Exatamente por isso, o correspondente se beneficia pelo aumento do público e maior frequência de visitas, além da renda extra pelos repasses de tarifas e receitas pagas pela Caixa Econômica Federal. De outro lado, o banco não consegue executar vendas de produtos financeiros por impulso nesse tipo de estabelecimento. As poucas vendas que ocorrem são normalmente incentivadas pelos gerentes de conta da agência responsável pelo correspondente bancário. A principal fonte de receita dessa operação para o banco é a tarifa interbancária, gerada por serviços financeiros prestados, e não pela venda de produtos financeiros.

N. Existe uma estratégia de intensificar a distribuição? A escolha é seletiva ou mais intensa, e exige exclusividade?

O projeto da Caixa Aqui pretende abrir o máximo possível de correspondentes, sendo meta inclusive da rede de agências fixar esse tipo de parceria. A intenção do banco é estar presente no maior número de varejistas possíveis, desde que possuam condições mínimas de representar o banco. O foco é especialmente áreas não atendidas pela rede bancária, na periferia dos grandes centros e em cidades pequenas. Deve-se salientar a existência de correspondentes bancários abertos exclusivamente para este fim.

O. Verificar qual marca está em destaque (cliente misterioso).

Não foi verificada a existência de material promocional do Caixa Aqui nos varejistas visitados nas grandes cidades, mas em pequenas cidades a marca do Caixa

Alguns empresários alegaram problemas de segurança de divulgar que operam como correspondente bancário em função do volume em dinheiro que movimentam. Dessa forma, a divulgação do correspondente é basicamente feita dentro da loja ou pela rede de agências próxima.

P. Verificar produtos oferecidos e se esta oferta se dá em sinergia com outros produtos da empresa (cliente misterioso).

Raramente existe sinergia entre os produtos do varejista e os produtos financeiros. O varejista se beneficia do aumento do fluxo e compra de seus produtos por impulso ou oferecer a conveniência do cliente pagar contas e fazer suas compras num lugar só, em horário expandido. Entretanto, os produtos do varejista não impulsionam a venda de produtos financeiros.

Q. Verificar o horário de atendimento (cliente misterioso).

O horário de atendimento respeita o horário do correspondente. Existe atendimento inclusive aos domingos.

VIII) Caixa Aqui Imobiliárias

A. Qual o objetivo ao fechar uma parceria com um correspondente bancário?

A operação do Caixa Aqui Imobiliárias surgiu por iniciativa das imobiliárias, que passaram a procurar a operação do Caixa Aqui para ser correspondente bancário, com o objetivo único de oferecer o crédito imobiliário diretamente para seus clientes, facilitando a vida deles. Um correspondente do Caixa Aqui pode prestar qualquer serviço da Caixa, incluindo oferta de crédito.

B. Quais são as responsabilidades do correspondente bancário na parceria?

Não existe, no banco, uma operação diferenciada do Caixa Aqui para varejista e para imobiliárias. Entretanto, a imobiliária se concentra apenas na oferta do crédito imobiliário e, conseqüentemente, na abertura de conta corrente para que o cliente tenha um relacionamento com o gerente de contas do banco da agência mais próxima, já que a imobiliária apenas recolhe a documentação. Cabe ao gerente aprovar o crédito, confeccionar o contrato e conferir a documentação. Por ser altamente

especializadas, as imobiliárias entendem mais da documentação e do processo necessário para o crédito imobiliário do que o próprio gerente do banco, o que garante maior agilidade ao processo e evita erros. O cliente também tem mais conveniência, pois faz tudo na imobiliária, que é quem normalmente junta a documentação do imóvel com os cartórios e ainda é atendido em horários flexíveis. O relacionamento com o banco é feito em horário comercial pelo corretor de imóveis.

- C. Porque o correspondente bancário não realiza o trabalho sozinho, mas busca a parceria com um banco? Quais são as ferramentas que o banco dispõe para manter a parceria, evitando a entrada de um concorrente?

Existem operações que permitem as imobiliárias emprestar diretamente ao seu cliente captando o dinheiro no mercado de capitais. Entretanto, são operações complexas e apenas grandes imobiliárias teriam condições de realizar. A maioria do mercado, no entanto, é composta por pequenas imobiliárias.

- D. São realizadas vendas de produtos nos correspondentes bancários que não seriam realizadas normalmente nos canais diretos de atendimento? É mais fácil trabalhar com garantias?

Vender crédito imobiliário sempre é complexo na rede de agências. O gerente tem dificuldade de entender a documentação necessária, o que causa transtornos ao cliente. A parceria com uma imobiliária facilita esse processo pelo conhecimento que o corretor de imóveis tem da documentação. Também existe uma redução dos erros na hipoteca dos imóveis. Além disso, fica mais fácil vender conta corrente e seguros por meio da imobiliária.

- E. São conquistados novos clientes (novas contas correntes) que não teriam conta no banco diretamente? Qual o perfil destes clientes?

A Caixa Econômica Federal, além das vendas de crédito imobiliário e seguros, ainda ganha relacionamento com o cliente por meio da conta corrente. Normalmente, contratos de financiamento imobiliário são longos, superiores a dez anos, o que fará com que o cliente mantenha vínculo com a instituição por muito tempo, dando tempo para a Caixa conhecer o consumidor e ofertar todo o portfólio de produtos, tentando ganhar a movimentação do cliente. Além disso, a rede Caixa Aqui em Imobiliárias hoje é a principal fonte de captação de contas correntes de alta renda, público atendido em

operações especializadas em outros bancos, como Uniclass, Personnalité, Prime e Estilo, mas que não conta com atendimento diferenciado na Caixa, não procurando assim o banco. O crédito imobiliário é uma porta de entrada destes clientes. Não existe estratégia de renda nessa faixa de captação, mas o foco das imobiliárias são clientes com renda superior a 3.000 reais, o que já é considerada renda qualificada na Caixa Econômica Federal. Esse foco acaba criando um público-alvo para a operação do Caixa Aqui em Imobiliárias, justamente em um segmento onde a participação de mercado do Caixa Aqui é mais baixa e o valor da marca, mais desgastado.

F. A operação via correspondente bancário prejudica ou beneficia o relacionamento do cliente com o banco?

O relacionamento inicial do cliente com a imobiliária beneficia a Caixa Econômica Federal. Toda a operação envolvendo o crédito imobiliário é feita entre cliente e correspondente. Entretanto, após a liberação da operação, o relacionamento do cliente com a imobiliária acaba, e cabe ao banco estabelecer um novo contato, agora de cliente bancário, ofertando produtos e serviços. Para o CRM do banco, o crédito imobiliário é importante base de dados de longo prazo, rica em informações de pontualidade de pagamento, patrimônio do cliente, renda e emprego, o que permite ofertas mais arrojadas e precisas de crédito, além de oferta de produtos mais adequados. A grande resistência do cliente, entretanto, é o atendimento presencial nas agências, normalmente cheias em função do atendimento a programas sociais. Além disso, a Caixa tem imagem de possuir poucos caixas eletrônicos e tecnologia de *internet banking* inferior, além de constituir “*status negativo*” ter conta na Caixa Econômica Federal, marca vinculada à baixa renda.

G. Qual o público foco do processo de correspondente bancário? Existe uma estratégia para a baixa renda?

O público alvo é o comprador da casa própria. Por esse fator, essa ação acaba focando mais em clientes de alta renda, que normalmente são clientes de imobiliárias.

H. A desintermediação financeira faz venda de produtos financeiros por impulso?

Além do crédito e da conta corrente, nos quais a imobiliária recebe participação na receita, também são vendidos seguros para garantir a operação. Normalmente, o cliente é obrigado a contratar um seguro prestamista, que garante a operação em caso

de desemprego, e um seguro de vida e acidentes pessoais. Pelo Código de Defesa do Consumidor, esse seguro não precisa ser da Caixa Econômica Federal, mas a conveniência da imobiliária, de resolver tudo num lugar só, permite que o corretor de imóveis tenha mais facilidade de vender esses produtos para o cliente que busca financiamento imobiliário do que o próprio gerente de conta. O crédito imobiliário e a própria compra do imóvel são investimentos planejados do cliente, mas a compra do seguro acaba ocorrendo por impulso. Um problema que ocorre nesse tipo de operação é que os bancos têm princípios éticos que impedem a venda casada e são fiscalizados por entidades reguladoras, como o Bacen), e autorreguladoras, como a Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais (Anbima). A Caixa Econômica Federal deve garantir que a imobiliária seguirá esse princípio na venda de seguros, o que não é simples de gerenciar em uma operação terceirizada e recentemente gerou multa para a Caixa em ação movida pela Fundação Procon-SP, já que as imobiliárias agem em nome do banco.

- I. O banco ganha alguma coisa em termos de conhecimento do cliente ao trabalhar com correspondentes bancários?

Já respondido na questão F.

- J. Qual a vantagem de trabalhar com correspondente bancário para o banco e para o correspondente? Existe uma ampliação de mercado ou redução de custo?

Para a imobiliária, além dos ganhos financeiros pelo repasse de comissão dos produtos comercializados (normalmente em 30%), a aprovação do crédito imobiliário na empresa é conveniente ao cliente, fazendo com que a aprovação se desenrole mais rápido, pela maior velocidade que o corretor de imóveis tem de juntar a documentação do imóvel, que servirá de garantia, em relação ao gerente do banco, que é um generalista e não tem conhecimento detalhado da documentação imobiliária. Além disso, o cliente não precisa buscar uma agência do seu banco, que normalmente não faz esse tipo de atendimento, encaminhando o cliente a um especialista em crédito imobiliário do banco e que nem sempre está disponível rapidamente. Uma segunda vantagem para a imobiliária é a possibilidade de analisar o crédito do cliente antes que ele determine qual imóvel comprar, o que aumenta o *ticket* médio. Segundo

algumas imobiliárias, 40% dos clientes decidem a compra depois de saber o valor aprovado de crédito pelo banco.

- K. Existe canibalização entre o correspondente bancário e a rede de atendimento própria?

Pela dificuldade de operacionalizar o crédito imobiliário na agência diretamente, existe um complemento este as operações e não canibalização.

- L. A flexibilidade do horário de atendimento presencial permite aumentar as vendas?

A flexibilidade não chega a aumentar as vendas, mas permite a conquista de correntistas de outros bancos, que preferem realizar o negócio com a imobiliária, e por consequência, com a Caixa Economica Federal em função da comodidade de tratar tudo num local só.

- M. Qual a marca prevalece, do correspondente bancário ou da instituição? Por quê?

A Caixa Econômica Federal tem o material de promoção e *merchandising* do Caixa Aqui, não possui material focado em imobiliárias.

- N. Existe uma estratégia de intensificar a distribuição? A escolha é seletiva ou mais intensa, e exige exclusividade?

A Caixa Econômica Federal não tem nenhuma ação específica para ampliar o número de imobiliárias atendidas. Trata-se de uma ação passiva. Pela força da marca da Caixa no mercado de crédito imobiliário, as próprias imobiliárias procuram o banco para ser correspondentes bancários.

- O. Verificar qual marca está em destaque (cliente misterioso).

A marca da Caixa Aqui na imobiliária é importante, e o material de divulgação, apesar de não ser exclusivo para essas empresas, é colocado em destaque na entrada dos estabelecimentos, e muitas vezes até mesmo na parte exterior da loja (Figura 4.13). Existe um problema, no entanto: muitas imobiliárias menores expõem painéis de sinalização com o logo do banco desconfigurado, feito artesanalmente e sem aprovação do banco.

A Caixa Econômica Federal estima que cerca de 80% das imobiliárias das grandes cidades são correspondentes do Caixa Aqui. O restante do mercado é dividido entre os outros bancos, com presença mais forte do Santander. A Caixa também não faz maiores exigências para o correspondente bancário além do que é requisitado para ser correntista, ou seja, nome limpo no Serviço de Proteção ao Crédito (SPC) e Serasa-Experian e sem problemas de relacionamento de crédito com a Caixa da imobiliária e dos sócios.

P. Verificar produtos oferecidos e se esta oferta se dá em sinergia com outros produtos da empresa (cliente misterioso).

Existe, ofertar o crédito imobiliário juntamente com o imóvel, o bem adquirido.

Q. Verificar o horário de atendimento (cliente misterioso).

O horário de atendimento é expandido, ocorrendo inclusive nos fins de semana. Entretanto, o relacionamento com o banco ocorre apenas nos dias úteis e o corretor não tem apoio do banco fora do horário de atendimento bancário.

IX) Santander em Imobiliárias

A. Qual o objetivo ao fechar uma parceria com um correspondente bancário?

Com essa operação, o Santander pretende ter o controle de uma fatia relevante no crédito imobiliário de mercado de imóveis novos, que são vendidos na planta ou após o término da obra.

B. Quais são as responsabilidades do correspondente bancário na parceria?

Normalmente, as imobiliárias montam um plantão de vendas nas novas construções. Nesse plantão, são obrigadas a ofertar exclusivamente ou preferencialmente o crédito imobiliário do Santander. O cliente pode buscar o financiamento no próprio banco, mas não terá o serviço da imobiliária. Ter um correspondente bancário no plantão de vendas representa que o banco obterá cerca de 50% dos financiamentos imobiliários. O restante acaba sendo negociado pelo cliente diretamente com o banco onde possui conta. Nesta operação, o

correspondente é o responsável pelo recolhimento de toda a documentação para aprovação do crédito, constituição da hipoteca e abertura de conta corrente.

Já o banco recebe a documentação, aprova o crédito e operacionaliza a abertura da conta e a hipoteca do imóvel, que servirá de garantia. No caso do Santander, a documentação não é enviada para uma agência, como ocorre na Caixa Econômica Federal, mas sim para uma central. O banco tem uma equipe de especialistas de crédito imobiliário que prestam apoio a essa operação. Cada especialista possui uma carteira de imobiliárias e metas de produção, vinculadas principalmente à abertura de conta corrente, valor de crédito contratado e seguros vendidos, além de inadimplência. O plano de metas e a ausência de atendimento a pessoa física garantem que o especialista atue não apenas no horário bancário e comercial, mas também fora dele.

- C. Porque o correspondente bancário não realiza o trabalho sozinho, mas busca a parceria com um banco? Quais são as ferramentas que o banco dispõe para manter a parceria, evitando a entrada de um concorrente?

As grandes incorporadoras chegam no limite do que podem fazer sozinhas, contratando o banco apenas para coordenar a operação. Cabe salientar que os ganhos e perdas dessa operação são todas dos investidores, o Santander recebe apenas tarifa e um repasse das operações. Trata-se de uma operação diferente da tradicional, quando é o banco que comissiona o correspondente bancário. Nessa operação, o correspondente bancário é que comissiona o banco.

- D. São realizadas vendas de produtos nos correspondentes bancários que não seriam realizadas normalmente nos canais diretos de atendimento? É mais fácil trabalhar com garantias?

Além do crédito imobiliário, que dificilmente é ofertado pelos ggerentes da agência, são ofertados os seguros, que dão garantia na operação, mas que por exigência legal precisam ser liberados para o cliente contratar em outras empresas. Por conveniência e impulso, os seguros acabam sendo comprados no mesmo banco que liberou o crédito imobiliário, normalmente sem análise de custo.

- E. São conquistados novos clientes (novas contas correntes) que não teriam conta no banco diretamente? Qual o perfil destes clientes?

Para o banco, existe penetração em um mercado novo, conquistando muitos não clientes, além de ganhos do CRM, que passa a ter informações qualificadas geradas pelo crédito imobiliário. As ofertas do Santander são melhoradas e acompanhadas de um sistema de telemarketing ativo, o que diferencia sua estratégia dos concorrentes, que normalmente deixam o trabalho de contatar clientes não correntistas para a rede de agências.

- F. A operação via correspondente bancário prejudica ou beneficia o relacionamento do cliente com o banco?

Não há essa análise. Normalmente, o banco conquista um novo cliente.

- G. Qual o público foco do processo de correspondente bancário? Existe uma estratégia para a baixa renda?

Além do ganho com o correspondente bancário, o banco busca um público de alta renda, principal cliente de imóveis novos. São selecionadas principalmente imóveis de alto padrão e comerciais.

- H. A desintermediação financeira faz venda de produtos financeiros por impulso?

Já respondido na questão D.

- I. O banco ganha alguma coisa em termos de conhecimento do cliente ao trabalhar com correspondentes bancários?

Já respondido na questão F.

- J. Qual a vantagem de trabalhar com correspondente bancário para o banco e para o correspondente? Existe uma ampliação de mercado ou redução de custo?

Para o correspondente, nem sempre é um bom negócio. O repasse de comissão para a imobiliária é imposto pelo Santander sem negociação, já que isso está garantido pelo contrato com a incorporadora do imóvel. Além do mais, a maioria das imobiliárias e corretores de imóveis estão acostumados a trabalhar com a Caixa Econômica Federal e têm relacionamento próximo com a equipe da agência a que estão vinculados; mas o processo de atendimento ao correspondente bancário e aprovação de crédito do Santander é diferente. Quando estão num plantão, os corretores de imóveis têm de se habituar ao sistema de trabalho imposto pelo

Santander. Além disso, as imobiliárias veem valor em anunciar a parceria com a Caixa, mas não reconhecem no Santander um banco especializado no crédito imobiliário.

K. Existe canibalização entre o correspondente bancário e a rede de atendimento própria?

Já respondido na questão A.

L. A flexibilidade do horário de atendimento presencial permite aumentar as vendas?

Plantões de venda de corretoras atendem em horário ainda mais estendido que a própria imobiliária, trabalhando à noite e em fins de semana. Isso dá um ganho no horário de atendimento em relação à rede de agências. Entretanto, plantões são provisórios, desmontados alguns meses após a inauguração da construção.

M. Qual a marca prevalece, do correspondente bancário ou da instituição? Por quê?

Normalmente a marca do Santander não aparece, apenas após o fechamento do contrato de crédito imobiliário.

N. Existe uma estratégia de intensificar a distribuição? A escolha é seletiva ou mais intensa, e exige exclusividade?

Trata-se de uma distribuição exclusiva, o Santander escolhe empreendimentos que lhe interessam e negocia a exclusividade com a incorporadora.

O. Verificar qual marca está em destaque (cliente misterioso).

Normalmente da incorporadora e imobiliária. A marca do Santander é citada pelo corretor de imóveis.

P. Verificar produtos oferecidos e se esta oferta se dá em sinergia com outros produtos da empresa (cliente misterioso).

Sim, está com sinergia. A dificuldade do Santander é que normalmente, fora do plantão de vendas, a corretora tem parceria com a Caixa Econômica Federal e tem restrições com o Santander. O corretor de imóveis que trabalha em plantão

geralmente é iniciante, com menos experiência em operar crédito imobiliário. Isso impacta a própria marca do Santander, pois muitas vezes as dificuldades na operação do crédito imobiliário derivam não de falhas do banco, mas do corretor. Pelo fato de o Santander não estar em contato com o cliente, é comum o corretor de imóveis repassar a responsabilidade por problemas para o banco. Existe também um rodízio maior dos corretores, que, quando se destacam, passam a atuar na sede da imobiliária. Operações de crédito imobiliário podem demorar até meses para ser finalizadas. É muito comum que o corretor do plantão de vendas não se mantenha o mesmo até o final do processo de compra e aprovação do crédito, e existirá a troca do atendimento, o que pode resultar em atrasos na liberação do crédito, além de irritação do cliente com a imobiliária, que muitas vezes consegue repassar a irritação para o banco. As reclamações no SAC do Santander dessa operação são representativas, o que cria um problema, pois se trata de um cliente que ainda não é correntista do banco e provavelmente está no primeiro relacionamento com o Santander.

Q. Verificar o horário de atendimento (cliente misterioso).

A central de suporte ao crédito imobiliário do Santander só não trabalha domingo. O atendimento vai de segunda a sábado. Entretanto, lançamentos imobiliários tem atendimento 7 dias por semana.

X) Rede Pague Perto

A. Qual o objetivo ao fechar uma parceria com um correspondente bancário?

As agências do Santander são pioneiras em direcionar – especialmente clientes que querem financiar veículos e pagar contas na boca do caixa – para o correspondente bancário, visando evitar aumento de fluxo no caixa, podendo manter uma equipe mais reduzida e concentrar mais a agência em fazer negócios com os clientes de produtos bancários. Na avaliação do banco, a rede de agências, chamada pelo Santander de pontos-de-venda, deve se concentrar em negócios com clientes e pessoas jurídicas, passando operações de CDC e atendimento a serviços bancários para o correspondente. Por esses fatores, o Santander prefere manter

correspondentes bancários dedicados apenas ao pagamento de contas, sem ampliar a oferta de serviços e produtos bancários.

B. Quais são as responsabilidades do correspondente bancário na parceria?

O correspondente deve instalar o sistema do Pague Perto e recolher documentação e dinheiro em espécie para o banco.

C. Porque o correspondente bancário não realiza o trabalho sozinho, mas busca a parceria com um banco? Quais são as ferramentas que o banco dispõe para manter a parceria, evitando a entrada de um concorrente?

Nada é feito para garantir a exclusividade, além de um contrato que pode ser rompido pelo correspondente.

D. São realizadas vendas de produtos nos correspondentes bancários que não seriam realizadas normalmente nos canais diretos de atendimento? É mais fácil trabalhar com garantias?

A rede Pague Perto não vende produtos, apenas faz atendimento ao cliente com serviços bancários. O banco Santander entende que existem restrições legais para comercializar produtos financeiros or intermédio de correspondentes bancários, principalmente pelo fato do banco ter que assumir a responsabilidade por eventuais falhas de procedimento do correspondente bancário.

E. São conquistados novos clientes (novas contas correntes) que não teriam conta no banco diretamente? Qual o perfil destes clientes?

Não, a rede Pague Perto tem como objetivo apenas prestar serviço ao correntista e reduzir custo de atendimento do banco no serviço de caixa.

F. A operação via correspondente bancário prejudica ou beneficia o relacionamento do cliente com o banco?

Trata-se apenas de um canal de atendimento, como o caixa eletrônico ou o internet *banking*, não interferindo no relacionamento do cliente com o banco.

G. Qual o público foco do processo de correspondente bancário? Existe uma estratégia para a baixa renda?

Não está no foco do Santander o atendimento da baixa renda por intermédio do correspondente bancário, como ocorre em outras operações como o Banco Postal.

H. A desintermediação financeira faz venda de produtos financeiros por impulso?

Não, questão não abordada, pois como foi respondido na questão E, não existe comercialização de produtos.

I. O banco ganha alguma coisa em termos de conhecimento do cliente ao trabalhar com correspondentes bancários?

Já respondido na questão F.

J. Qual a vantagem de trabalhar com correspondente bancário para o banco e para o correspondente? Existe uma ampliação de mercado ou redução de custo?

Para a maioria dos varejistas, o que mais interessa é o aumento de fluxo na loja e ainda traz um repasse financeiro fácil de calcular. Além disso, como a prestação de contas é feita dois dias após o recebimento, gera fluxo de caixa positivo.

Para o banco, os ganhos estão apenas relacionados à redução de custo e ao foco, da equipe comercial, em gerar negócios com os clientes, retirando da rede de agências serviços bancários de baixo valor agregado.

K. Existe canibalização entre o correspondente bancário e a rede de atendimento própria?

Já respondido na questão F.

L. A flexibilidade do horário de atendimento presencial permite aumentar as vendas?

Não existe aumento nas vendas. A rede Pague Perto oferece ao cliente um atendimento mais próximo e em horário expandido.

M. Qual a marca prevalece, do correspondente bancário ou da instituição? Por quê?

Do varejista.

N. Existe uma estratégia de intensificar a distribuição? A escolha é seletiva ou mais intensa, e exige exclusividade?

Apesar de o nome da rede indicar intensificação da distribuição, a responsabilidade pela abertura de correspondentes bancários é da equipe comercial e operacional da rede de agências. Com isso, o foco muda para uma distribuição mais seletiva. O foco é bater a meta de abertura de correspondentes bancários e retirar o atendimento da agência. Busca-se assim abrir correspondentes bancários perto da agência e não do cliente, pois é mais fácil comercialmente de ser realizado. Clientes distantes demandam maior tempo de visita e têm menor relacionamento com o gerente de contas pessoa jurídica do banco. Clientes próximos são mais fáceis de ser visitados e têm contato maior com o banco.

O. Verificar qual marca está em destaque (cliente misterioso).

A marca do Santander é pouco apresentada no ponto de atendimento visitado da rede Pague Perto. O comerciante divulga a possibilidade de pagar a conta. Por outro lado, a agência divulga a existência do correspondente bancário próximo e orienta os clientes a pagarem contas no correspondente.

P. Verificar produtos oferecidos e se esta oferta se dá em sinergia com outros produtos da empresa (cliente misterioso).

Não está em sinergia. O objetivo do varejista é apenas aumentar o fluxo para tentar vender seus produtos por impulso.

Q. Verificar o horário de atendimento (cliente misterioso).

O atendimento de serviços bancários ocorre enquanto o estabelecimento estiver aberto. Entretanto, o único serviço disponível é pagamento de contas. Não são autorizados saques, transferências e depósitos em correspondentes bancários da rede Pague Perto.

XI) Linha Branca – Banco Itaú

A. Qual o objetivo ao fechar uma parceria com um correspondente bancário?

Para o Itaú, o principal objetivo da parceria com as lojas é ampliar a oferta de CDC para não correntistas e agregar a garantia real, o que reduz os índices de inadimplência e que não podem ser operacionalizados na rede de agências. Ao contrário de veículos e imóveis, nos quais existem órgãos oficiais que registram a transferência de propriedade e são capazes de gerenciar a alienação em favor do credor, o setor de linha branca não possui esse tipo de controle. Cabe única e exclusivamente ao banco registrar o número de fabricação do produto ao contrato de garantia. O contato entre um gerente de conta do banco e o vendedor da loja é impraticável, e o pagamento não conta com um *clearing house*.¹ Então, a única forma de o banco conseguir alienar o bem como garantia de um contrato é fazendo toda a operação de contratação fisicamente dentro da loja, o que exige a concordância do varejista. Além dos empréstimos, o banco também objetiva ampliar o relacionamento com não correntistas. De posse de informações como endereço, renda, profissão e pontualidade no pagamento, os bancos utilizam suas ferramentas de CRM para ofertar outros produtos para o cliente, como conta corrente, outras linhas de crédito, cartões e seguros.

B. Quais são as responsabilidades do correspondente bancário na parceria?

A operação do Banco Itaú nestes casos ocorre sempre por meio de *joint-ventures*. É constituída uma terceira empresa, com CNPJ de instituição financeira, com capital misto entre o varejista e o banco. Os empréstimos estão sempre lastreados no patrimônio líquido da nova financeira, adicionado por valores captados no mercado interbancário, o que garante competitividade. O varejista tem a função de captar clientes, recolher a documentação, cuidar da assinatura do contrato e fazer a alienação do bem como garantia. Cabe ao banco avaliar o crédito do cliente, controlar a tesouraria da financeira, efetuar o pagamento do bem para a loja à vista e fazer o serviço de cobrança ao cliente, além de captar recursos no mercado interbancário e de capitais.

Tradicionalmente, a cobrança nos magazines é feita por carnê, mas o Itaú tenta modernizar esse sistema passando a cobrança das parcelas para o cartão de crédito, que disponibiliza um limite exclusivo – de 30% da renda do cliente – para compras parceladas. Os cartões de crédito emitidos nessas parcerias normalmente

têm limite destinado à compra em outros estabelecimentos comerciais e um limite normalmente três vezes superior para compras no próprio varejista parceiro.

- C. Porque o correspondente bancário não realiza o trabalho sozinho, mas busca a parceria com um banco? Quais são as ferramentas que o banco dispõe para manter a parceria, evitando a entrada de um concorrente?

Além disso, a *joint-venture* com um grande banco permite a capacidade de captação de recursos a taxas de juros mais baixas, tornando isso uma vantagem competitiva para o varejista, que pode repassar as taxas inferiores. Mesmo que o varejista constituísse uma instituição financeira para esse fim, como fez a Casas Bahia no início da operação, o custo de captação seria mais elevado, não permitindo que o varejista repassasse juros mais baixos ao cliente. Quanto menor a instituição, mais elevado é o custo de captação em função da menor liquidez que instituições de menor porte oferecem (WHEELLOCK; WILSON, 2012). Essa situação se agravou ainda mais após a crise de 2008, com os investidores preferindo bancos com maior liquidez. Esse cenário praticamente obriga os varejistas a manter acordo com um banco de grande porte por meio de uma *joint-venture*, pois não têm condições de organizar uma instituição financeira do porte das principais instituições brasileiras. Como já mencionado na questão B, é firmado contrato de *Joint Venture*, garantindo a exclusividade.

- D. São realizadas vendas de produtos nos correspondentes bancários que não seriam realizadas normalmente nos canais diretos de atendimento? É mais fácil trabalhar com garantias?

Com relação a cartões e seguros, a *joint-venture* também tem um papel fundamental. Estes produtos são oferecidos tanto por centrais de telemarketing ativo, como pela rede de agências. Entretanto, seguros e cartões também são ofertados pelos vendedores das lojas como itens de conveniência, conforme ilustra a figura 4.15.

Figura 6.15 – Produtos ofertados numa compra em varejista de linha branca

Fonte: elaborado pelo autor

Um seguro altamente rentável é a garantia estendida, também oferecida nas lojas. Para ter sucesso na venda deste produto, é fundamental que seja contratado no momento da compra do bem. As empresas de linha branca fazem parcerias com instituições financeiras para ofertá-lo (Figura 4.16).

Figura 6.16 – Luizacred, *joint-venture* entre Cardif e Magazine Luíza

Nota: a Cardif é controlada pelo BNP Paribás

Fonte: MAGAZINELUIZA (2015)

Isso faz com que o vendedor da loja tenha mais condições de comercializá-lo do que o próprio banco pelos canais de venda diretos. Entretanto, a parceria nem sempre ocorre com o mesmo parceiro dos financiamentos. No caso da rede Magazine

Luíza, a garantia estendida é oferecida em conjunto pelo Banco BNP Paribás. Já o Itaú é parceiro da Casas Bahia para ofertar a garantia estendida. A Luizaseg oferta grande quantidade de produtos. Além da garantia estendida, possui seguros que garantem a troca em caso de defeito, seguro prestamista, que garante a prestação em caso de cessão de proventos do comprador, além de seguro de vida, hospitalar e assistência médica, residencial e acidentes pessoais.

A *joint-venture* entre banco e varejista possui cartões de crédito *private label*, emitidos pelo banco com o logo do varejista e vinculados a uma bandeira, normalmente Mastercard, parceira do Itaú, que podem ser utilizados em qualquer estabelecimento comercial que receba cartão. Este tipo de cartão ainda oferece a vantagem de financiamentos no varejista a juros mais baixos e com limites até três vezes superior ao limite concedido para compra em outros varejistas, eliminando a necessidade do tradicional carnê. Normalmente, o cartão também não tem anuidade. Os empréstimos ofertados nos varejistas de linha branca têm forte pressão de preço, com *spread* mais baixo. O preço, no caso a taxa de juros, é negociado e comparado pelos clientes com ofertas de outros varejistas. Cartões de crédito *private label* e garantia estendida não têm a mesma pressão, garantindo margens mais elevadas. Entretanto, não são produtos procurados pelo cliente como é o crédito, exigindo a adoção de estratégias de marketing de incentivo para que o vendedor da loja tenha motivação e interesse em ofertar os produtos.

A parceria também facilita a alienação do bem como garantia, o que seria de difícil operacionalização na rede de agências. Também existem ganhos no *ticket* médio, já que é comum o cliente escolher o produto depois de saber qual o valor total de crédito que tem direito. Existe um aumento do *ticket* médio produto do varejista e do empréstimo. A análise de crédito menos rigorosa viabilizada pelo menor risco, obtido pela garantia real do bem e pelo relacionamento do cliente com o varejista, fez com este tipo de operação de correspondente bancário aumentasse o portfólio de ativos do banco e, conseqüentemente, a base de clientes. Para o banco, empréstimos que não seriam aprovados na rede de agências passaram a ser viabilizados nas *joint-ventures*.

A comodidade de contratar crédito diretamente com o varejista, em horários mais convenientes e sem a necessidade de se deslocar até uma agência bancária,

ampliou a compra por impulso. Para o varejista, pode-se citar como ganho a elevação do *ticket* médio, pois com uma linha de crédito de longo prazo o cliente passa a interessar-se por produtos de valor mais elevado.

- E. São conquistados novos clientes (novas contas correntes) que não teriam conta no banco diretamente? Qual o perfil destes clientes?

Para o banco, ainda existe um novo mercado, formado por não correntistas que se tornam clientes do banco e passam a ser alvo das ações de CRM. O relacionamento do cliente com o varejista fornece para o banco informações importantes sobre não correntistas, como pontualidade do pagamento, hábitos de consumo e perfil de renda, o que permite às ferramentas de CRM da instituição criar uma proposta individualizada de soluções financeiras, mais adequada às necessidades do cliente. A ampla rede de agências do Itaú, aliada à marca mais valiosa do mercado bancário, permite que o banco tenha sucesso na execução das vendas dessas soluções financeiras. Entretanto, o banco não tem o número de correntistas criados por esse canal específico.

- F. A operação via correspondente bancário prejudica ou beneficia o relacionamento do cliente com o banco?

Respondido na questão E.

- G. Qual o público foco do processo de correspondente bancário? Existe uma estratégia para a baixa renda?

O foco está no cliente do varejista, independente de classe social.

- H. A desintermediação financeira faz venda de produtos financeiros por impulso?

Respondido na questão D. Existe um aumento na venda por impulso, tanto com uma oferta de crédito superior a inicialmente planejada pelo cliente, como em outros produtos.

- I. O banco ganha alguma coisa em termos de conhecimento do cliente ao trabalhar com correspondentes bancários?

Já respondido na questão E.

J. Qual a vantagem de trabalhar com correspondente bancário para o banco e para o correspondente? Existe uma ampliação de mercado ou redução de custo?

Já respondido na questão E.

K. Existe canibalização entre o correspondente bancário e a rede de atendimento própria?

Existe uma canibalização na linha global de crédito. O crédito contratado no correspondente bancário dificilmente seria contratado numa agência. Entretanto, quando um correntista contata um crédito ou um cartão num correspondente bancário, sua linha de crédito junto ao banco diminui, dificultando o gerente da conta em ofertar outras linhas de crédito.

L. A flexibilidade do horário de atendimento presencial permite aumentar as vendas?

Permite, esse é o principal ganho de trabalhar com correspondente bancário. Parte significativa dos contratos foram ofertados diretamente no correspondente bancário em dias como sábados e domingos. Parte

M. Qual a marca prevalece, do correspondente bancário ou da instituição? Por quê?

Na *joint-venture*, o objetivo principal é divulgar a marca do varejista. O relacionamento do cliente é com o varejista, e a marca do Itaú fica em segundo plano. Existe rejeição de parte do público a crédito bancário e uma impressão deste público que pagará menos juros se contratar o crédito diretamente com o varejista.

As propagandas sobre oferta de crédito veiculadas na mídia citam a oferta do varejista, nunca o nome do banco. O Itaú acredita que sua marca tem baixo valor entre o público de média renda. Pesquisas internas indicam que o cliente considera o Itaú um banco bom, mas caro; enquanto Bradesco e Banco do Brasil são preferidos por atender-lhe as necessidades, mesmo com qualidade inferior, com custo menor. Por isso, o banco prefere aparecer com a marca apenas depois de o negócio ser concretizado.

N. Existe uma estratégia de intensificar a distribuição? A escolha é seletiva ou mais intensa, e exige exclusividade?

A escolha do canal de distribuição neste caso é mais eletiva, exigindo exclusividade. O banco realiza contratos de *joint ventures* apenas com grandes empresas do setor.

O. Verificar qual marca está em destaque (cliente misterioso).

Na operação de crédito, no contrato nem sequer se cita o nome do banco, e sim a instituição financeira criada por meio da *joint-venture*. O mesmo acontece na garantia estendida. Apenas no cartão de crédito é vinculada a marca do banco à do varejista e, mesmo assim, no verso do cartão.

P. Verificar produtos oferecidos e se esta oferta se dá em sinergia com outros produtos da empresa (cliente misterioso).

As campanhas de incentivo do banco têm efeito prático na ponta. Em todas as visitas do *cliente misterioso* foram oferecidos cartões e garantias estendidas. Uma breve enquête com doze clientes foi conduzida com consumidores de três lojas, uma do Magazine Luíza e duas do Extra. Todos os entrevistados que realizaram compra na loja receberam oferta de crédito e garantia estendida. No caso do cartão, a abordagem é mais passiva, apenas no caixa e não pelo vendedor. Nas lojas existem mesas de atendimento onde o crediário é feito. A negociação do crédito é realizada por um agente especializado, treinado pelo banco. A análise é feita por algoritmos do sistema, e o resultado sai na hora. Alguns clientes, que já chegam à loja pretendendo contratar crédito, levam comprovação de renda, como holerite. Nos casos em que o cliente não tem holerite, solicita-se extrato bancário de sessenta dias, que pode ser retirado em qualquer caixa eletrônico, ou no próprio computador do agente de crediário. Faturas de cartão de crédito e até contas de luz são utilizadas para estimar a renda do cliente.

Q. Verificar o horário de atendimento (cliente misterioso).

Os produtos financeiros são ofertados em qualquer ocasião. Mesmo propostas de crédito são aprovadas ou negadas pelo banco a qualquer tempo, mesmo aos domingos. Em dias úteis é possível contratar uma operação de crédito pelo menos até as 22 horas.

XII) Cartões de crédito *private label*

A. Qual o objetivo ao fechar uma parceria com um correspondente bancário?

O objetivo é tornar a Itaucard a maior emissora de cartões de crédito do Brasil. O Itaú é líder de mercado na emissão de cartões de crédito, com cerca de 40% do *market share* (ITAÚ RI, 2014). Atualmente, quase 60% dos cartões emitidos pelo Itaú são derivados de parcerias com varejistas, ficando a menor parte para a rede de agências e para os canais diretos de venda do banco, como telemarketing e *stands* de vendas (BACEN, 2014).

A operação de *private label* (“*marca própria*”) tem como objetivo associar a emissão do cartão ao varejista, tentando retirar a imagem que alguns clientes possuem de que cartão de crédito cobra anuidades caras e elevadas taxas de juros. Ao associar o cartão a uma marca como Magazine Luíza, conhecida por cobrar juros baixos, o cliente percebe que terá acesso a um produto que tem crédito rotativo com juros mais baixos (Figura 4.17). A isenção de anuidade dada em vários cartões reafirma essa percepção que o cliente tem de preço mais baixo. Na maioria dos cartões de *private label*, a marca do banco aparece sem destaque, no verso do cartão. O principal é destacar a marca do varejista e a bandeira Mastercard.

Existem dois tipos de parceria que o Itaú possui para emissão de cartão. Nas *joint-ventures* estabelecidas com varejistas de grande porte, a operação é feita pela financeira constituída entre o banco e o varejista. Este cartão, além de ter funcionalidade normal, serve como mecanismo de cobrança, substituindo os carnês, e possui linhas de crédito especiais para utilização no varejista.

O segundo tipo de parceria é menos robusta, feita por meio de um contrato de prestação de serviço entre o banco e o varejista. O varejista faz a solicitação do cartão, recolhe a documentação e vende o produto ao cliente com a própria marca. Cabe ao banco apenas fazer a análise do crédito e entregar o cartão fisicamente na casa do cliente, além de gerenciar as rotinas de cobrança e renovação. Este tipo de parceria existe com diversos varejistas, desde companhias aéreas, grandes redes de farmácia, postos de gasolina e lojas de vestuário até pequenos mercados de bairro. Depende de o varejista optar por divulgar ou não a imagem do banco ou não.

O objetivo do banco é ampliar o mercado de venda de cartões também para não correntistas. O cartão de crédito é o principal item de lucro do banco na operação de varejo (ITAÚ RI, 2014). Portanto, o objetivo é intensificar a venda por todos os canais disponíveis, tanto próprios, como por meio de intermediários. Para o varejista, representa *status*, por ter um cartão de crédito com a própria marca, além de ampliar o relacionamento do cliente com a loja e aumentar a frequência de compra. Alguns cartões não podem ser pagos na rede bancária, apenas na loja.

B. Quais são as responsabilidades do correspondente bancário na parceria?

A responsabilidade do correspondente bancário na parceria é apenas ceder espaço na loja e oferecer benefícios exclusivos para clientes do cartão em sua loja, como prazos maior de pagamento e descontos, além de assumir parte da inadimplência dos clientes. O Itaú reliza todo o resto, inclusive a venda, análise de crédito, recolhimento de documentação.

C. Porque o correspondente bancário não realiza o trabalho sozinho, mas busca a parceria com um banco? Quais são as ferramentas que o banco dispõe para manter a parceria, evitando a entrada de um concorrente?

A maioria das operações iniciaram pelo varejista. O maior exemplo é o Hipercard, um banco constituído pela rede pernambucana de supermercados Bom Preço antes de ser incorporada pelo Wal Mart. A Hipercard se tornou na terceira maior bandeira de cartão de crédito do país e líder na região nordeste. Foi incorporada pelo Unibanco e posteriormente passou para o Itaú na fusão dos dois bancos em 2008. Quase todos os emissores de cartão de crédito de maior porte iniciaram a operação sozinhos, entretanto, encontraram dificuldades com o gerenciamento da inadimplência da carteira de crédito, com a regulações do Banco Central e com a captação de recursos financeiros para financiar a carteira de crédito e buscaram parceria com bancos. Os pequenos clientes, por limitações operacionais, jamais conseguiriam iniciar a operação sem a parceria com um banco. Todos os contratos com grandes empresas são feitos por *joint-ventures*, evitando concorrência e pequenos clientes tem contratos de exclusividade com o banco Itaú.

- D. São realizadas vendas de produtos nos correspondentes bancários que não seriam realizadas normalmente nos canais diretos de atendimento? É mais fácil trabalhar com garantias?

A venda de cartão de crédito em varejistas abre o mercado de cartões de crédito para além da base de clientes do Banco Itaú. Atualmente essa operação *jcom private label* é maior que a própria operação de venda de cartões pela rede de agências do banco.

- E. São conquistados novos clientes (novas contas correntes) que não teriam conta no banco diretamente? Qual o perfil destes clientes?

Com a força das vendas de correspondentes bancários, o banco hoje tem mais clientes com cartão de crédito do que com conta corrente. O cartão permite ao banco abastecer os sistemas de CRM com todo o histórico de consumo do cliente, obtendo análises sofisticadas, que chegam ao detalhamento de saber se o cliente irá em pouco tempo comprar um imóvel, trocar de carro, ter um filho, fazer uma viagem ou mudar de cidade, eventos relevantes para ofertas de linhas de crédito. A informação obtida pelo cartão de crédito é a mais completa que pode ser obtida pelo banco, superando a própria conta corrente. Para o Itaú, esse produto é atualmente uma entrada no banco mais relevante que a própria conta.

- F. A operação via correspondente bancário prejudica ou beneficia o relacionamento do cliente com o banco?

A operação de *private label* traz um conflito com a rede de agências. Um correntista, ao adquirir um cartão desse tipo em um varejista parceiro, tem o limite de crédito no banco reduzido. Com isso, o gerente tem menos condições de ofertar cartões com a marca da Itaucard, empresa que controla o segmento de cartões da Itaú Holding, e mais dificuldades de implantar outras linhas de crédito, como cheque especial e empréstimos pessoais. Por outro lado, o banco avança num mercado altamente lucrativo de forma muito mais rápida. Hoje, o Banco Itaú tem pouco mais de 3.000 agências trabalhando em horário bancário, contra mais de 13.000 correspondentes bancários cadastrados para venda de cartões de crédito atuando em horário mais estendidos, alguns até mesmo 24 horas e fins de semana, vendendo cartões de crédito emitidos pelo Itaucard na parceria.

G. Qual o público foco do processo de correspondente bancário? Existe uma estratégia para a baixa renda?

O público alvo é o não correntista do banco, cliente do varejista. Existe uma predominância de baixa renda, pois os cartões *private label* ofertam mais possibilidades de parcelamento e crédito e isentam o cliente de tarifas de cartão de crédito. Em contrapartida, não oferecem benefícios como pontuação para resgate de prêmios e passagem aérea, seguros, entre outros, benefícios que são valorizados por clientes de alta renda.

H. A desintermediação financeira faz venda de produtos financeiros por impulso?

A venda por impulso ocorre quando o cliente percebe que terá benefícios diferenciados no varejista caso tenha o cartão de crédito ofertado pelo varejista. Boas ofertas de parcelamento aumentam as vendas de cartão e também o *ticket* médio dos varejistas.

I. O banco ganha alguma coisa em termos de conhecimento do cliente ao trabalhar com correspondentes bancários?

Já respondido na questão E.

J. Qual a vantagem de trabalhar com correspondente bancário para o banco e para o correspondente? Existe uma ampliação de mercado ou redução de custo?

Já respondido nas questões A e H.

K. Existe canibalização entre o correspondente bancário e a rede de atendimento própria?

Já respondido na questão F.

L. A flexibilidade do horário de atendimento presencial permite aumentar as vendas?

Já respondido na questão F.

M. Qual a marca prevalece, do correspondente bancário ou da instituição? Por quê?

O cartão de crédito com a marca do varejista ganha destaque no material de *merchandising* de qualquer estabelecimento, grande ou pequeno. Tanto no Extra como em uma pequena rede de supermercados, o material com a marca do varejista impressa num cartão de crédito é visto por qualquer cliente. Em alguns locais, especialmente nas lojas de vestuário e no Walmart, a venda é mais agressiva, com promotores exclusivos para divulgar o cartão. Em outros, a venda é mais discreta, oferecido no caixa. No Extra, o cartão nem é vendido, e sim comprado. A orientação é não oferecer o cartão, deixar o cliente procurar um ponto de atendimento e tentar atraí-lo com o material promocional. O cartão de crédito ainda ajuda a aumentar o *ticket* médio, pois o pagamento fica para o mês seguinte e o cliente é menos sensível ao valor da compra.

N. Existe uma estratégia de intensificar a distribuição? A escolha é seletiva ou mais intensa, e exige exclusividade?

Intensificar, se possível, o banco quer ofertar cartões de crédito *private label* em todos os varejistas.

O. Verificar qual marca está em destaque (cliente misterioso)

Nos grandes clientes, como Extra e Wal Mart, a marca do Itaú não aparece, apenas do varejista. O Itaucard aparece com pequeno destaque no verso do cartão do Extra e no Wal Mart a bandeira usada é o Hipercard. Nos pequenos clientes, a marca do Itaú aparece na frente do cartão ao lado da marca do varejista. Entretanto, as cores do cartão respeitam a marca do varejista. A força de vendas que o Itaú coloca nos varejistas também segue o padrão do cliente e não possuem nenhuma identificação com o Itaú e parecem funcionários do varejistas. Em nenhum momento, mesmo quando questionadas, as vendedoras falam que trabalham para o Banco Itaú e sim para a empresa de cartão de crédito do varejista, como Hipercard ou cartão Mais.

P. Verificar produtos oferecidos e se esta oferta se dá em sinergia com outros produtos da empresa (cliente misterioso).

A sinergia se dá com prazo de pagamento. A maior parte dos clientes dos varejistas deseja condições especiais de pagamento, com prazo ou parcelamento. A comunicação se dá principalmente ofertando 40 dias para pagar as compras, ou parcelamentos mais longos com o cartão *private labol*. O cartão de prédio é um meio de pagamento.

Q. Verificar o horário de atendimento (cliente misterioso).

Os varejistas estão reduzindo o horário de atendimento e os pontos de venda normalmente não trabalham em horários como durante a madrugada. Entretanto, existe venda de cartões em horários de mais movimento, como sábados, domingos e durante a semana até 22 horas em alguns casos, ou até meia noite nas maiores lojas.

XIII) Veículos

A. Qual o objetivo ao fechar uma parceria com um correspondente bancário?

O objetivo é ampliar o mercado de financiamento de veículos. Ao ofertar o financiamento na própria loja, podem ser vendidos carros de maior valor, e consequentemente, de maior valor de financiamento. A expansão da venda de veículos se deve em grande parte a oferta de crédito mais agressiva dos grandes bancos dentro das revendas.

A oportunidade da operação de financiamento de veículos por meio de correspondentes bancários foi inicialmente captada por bancos de pequeno porte. Com o sucesso, o Itaú decidiu criar uma operação para captar revendas como parceiras. Montou uma grande estrutura comercial, simplificou processos e se tornou o líder no financiamento de veículos no Brasil, chegando a ter mais de 50% do *market share* (CETIP, 2012). Existia, no final da década de 1990, uma tendência no mercado de migração da contratação do financiamento de veículos da rede de agências para as concessionárias. A velocidade e a comodidade atraíram os clientes para este canal. O banco foi obrigado a seguir essa tendência para manter a participação nesse produto de crédito.

O financiamento de veículos sempre exige que o cliente possua seguro para o carro. Isso abre outra oportunidade para as instituições financeiras, de venda desse

produto. Clientes que compram um carro novo e não têm seguro de veículo ainda tendem a comprá-lo da mesma instituição que aprova o financiamento, aproveitando-se da comodidade e facilidade oferecida. O financiamento é marcado pelo grande conhecimento do cliente sobre a taxa de juros praticada pelo mercado, em função de propagandas em televisão feitas pelas montadoras prometendo juros baixos e da disponibilidade de diversos bancos oferecendo crédito dentro da mesma revenda – além da facilidade de comparação de preços na internet.

B. Quais são as responsabilidades do correspondente bancário na parceria?

Existe a possibilidade de o cliente buscar o crédito diretamente na agência. Esse procedimento ocorre principalmente quando existe uma compra de veículo usado no mercado particular, ou seja, entre duas pessoas físicas. Poucos clientes buscam a agência bancária para tratar de financiamento de veículos, preferindo utilizar-se diretamente da oferta presente na concessionária ou revenda. Atualmente, o Itaú realiza mais de 80% dos financiamentos de veículos em correspondentes bancários, restando menos de 20% para a rede de agências.

C. Porque o correspondente bancário não realiza o trabalho sozinho, mas busca a parceria com um banco? Quais são as ferramentas que o banco dispõe para manter a parceria, evitando a entrada de um concorrente?

São poucos os casos nos quais um banco consegue a exclusividade em uma revenda de veículos, pois diversos bancos operam dentro de um mesmo estabelecimento. Os bancos, para isso, além de ser competitivos na taxa de juros, oferecem incentivos para a oferta nas vendas, propõem prazos de parcelamento maiores, além de contar com uma equipe de executivos que visita regularmente os parceiros e apoia os correspondentes no atendimento ao cliente, especialmente na aprovação do crédito. No caso do Itaú, algumas vendas de maior porte contam com um funcionário do banco para trabalhar na aprovação de crédito. Materiais promocionais como bandeiras, adesivos e balões também são usados para chamar a atenção dos clientes e, principalmente, dos vendedores de veículos.

O início da operação de financiamento de veículos ocorreu em concessionárias, por meio do banco das montadoras. Entretanto, o custo de captação de recursos do banco das montadoras é mais elevado que dos grandes bancos comerciais. Dessa

forma, mesmo tendo lucro, os bancos comerciais conseguem praticar taxas de juros mais baixas que o banco das montadoras, que não possuem objetivo de lucro, apenas de viabilizar a operação de crédito. Atualmente, os bancos das montadoras servem apenas para aprovar crédito para alguns clientes que não foram aprovados pelos bancos comerciais e subsidiar financiamento de veículos parados em estoque.

- D. São realizadas vendas de produtos nos correspondentes bancários que não seriam realizadas normalmente nos canais diretos de atendimento? É mais fácil trabalhar com garantias?

Ficou mais fácil alienar o carro em favor do banco. Além disso, acabaram os erros operacionais cometidos pela agência na tratativa da documentação com o gerente do banco. A contratação e formalização do crédito ficou mais fácil e ágil. Além disso, o banco obriga o cliente a fazer um seguro para o veículo como garantia de pagamento do empréstimo e consegue ofertar o seu próprio seguro para isso.

- E. São conquistados novos clientes (novas contas correntes) que não teriam conta no banco diretamente? Qual o perfil destes clientes?

Certamente sim. A maior parte dos financiamentos são feitos para não correntistas.

- F. A operação via correspondente bancário prejudica ou beneficia o relacionamento do cliente com o banco?

Essa operação prejudica o relacionamento do cliente com o banco. Muitas vezes um correntista financia um veículo sem nem mesmo o gerente da conta ser consultado. A contratação desse crédito prejudica outros limites que o cliente possui, limitando a atuação do gerente.

- G. Qual o público foco do processo de correspondente bancário? Existe uma estratégia para a baixa renda?

Não.

- H. A desintermediação financeira faz venda de produtos financeiros por impulso?

O cliente já chega a uma concessionária decidido a comprar um carro e a contratar um financiamento. Não há a venda por impulso dos produtos. Entretanto, é

possível aumentar o ticket médio. Os eohores vendedores de veículos primeiro avaliam o valor de crédito aprovado do cliente e depois oferecem o veículo cm base no crédito aprovado. É comum o cliente contratar um valor muito próximo do máximo aprovado.

- I. O banco ganha alguma coisa em termos de conhecimento do cliente ao trabalhar com correspondentes bancários?

A simplificação do processo de contratação também não permite que o banco conquiste informações relevantes de não correntistas para o CRM, limitando as possibilidades de ofertas mais customizadas para os clientes.

- J. Qual a vantagem de trabalhar com correspondente bancário para o banco e para o correspondente? Existe uma ampliação de mercado ou redução de custo?

Ambos. O mercado foi ampliado com a oferta na revenda e a contratação, por ser mais simples em termos de trânsito de documentação, ficou mais barata.

- K. Existe canibalização entre o correspondente bancário e a rede de atendimento própria?

Já respondido na questão F.

- L. A flexibilidade do horário de atendimento presencial permite aumentar as vendas?

O cliente prefere a comodidade e a velocidade da operação feita por meio da revenda ao relacionamento com o gerente de conta. Uma parcela relevante da venda de veículos ocorre aos finais de semana, momento em que a rede de agências dos bancos não está disponível.

- M. Qual a marca prevalece, do correspondente bancário ou da instituição? Por quê?

Os bancos não conseguem ser competitivos sem colocar o financiamento de veículos à disposição nas revendas. Para a revenda, é relevante divulgar a parceria com um banco, especialmente de grande porte, como Itaú, Bradesco ou Banco do Brasil. Os bancos pequenos aparecem com material promocional apenas em revendas mais populares, de veículos usados, mas estão presentes também nas

grandes lojas, ofertados pelos revendedores de veículos como uma das opções disponíveis.

N. Existe uma estratégia de intensificar a distribuição? A escolha é seletiva ou mais intensa, e exige exclusividade?

A intenção é estar em todas as revendas de veículos do país, não importante seu porte e veículo comercializado. Não é possível, entretanto, negociar exclusividade. A revenda considera fundamental cotar em vários bancos para dar ao seu cliente a melhor taxa e, principalmente, o maior valor possível.

O. Verificar qual marca está em destaque (cliente misterioso).

Nas grandes revendas, principalmente de veículos zero, a marca dos bancos não aparece. Entretanto, nas revendas de usados, são usados materiais de *merchandasing* dos bancos parceiros, especialmente do Itaú.

P. Verificar produtos oferecidos e se esta oferta se dá em sinergia com outros produtos da empresa (cliente misterioso).

Atualmente, uma revenda de veículos não consegue ser competitiva no mercado sem ser correspondente bancário. Cerca de 67% dos veículos novos são comprados por meio de financiamentos (CETIP, 2014). O veículo já é anunciado com o preço e o valor da parcela.

Q. Verificar o horário de atendimento (cliente misterioso)

As revendas normalmente abrem aos finais de semana e até 20:00 durante a semana. As equipes comerciais e de apoio do banco com as revendas seguem esse horário de atendimento.

ANEXO 1 – Conteúdo Programático para Série CA-300

1. Sistema Financeiro da Habitação – SFN

1.1. Intermediários Financeiros

1.1.1. Conceitos e Atribuições

1.1.1.1 Bancos múltiplos, bancos comerciais, bancos de investimento, sociedades de crédito imobiliário, associações de poupança e empréstimo e companhias hipotecárias

1.2. Órgãos de regulação e fiscalização

1.2.1. Conceitos e Atribuições

1.2.1.1 CMN, BACEN, CVM

2. Sistema Financeiro da Habitação - SFH

2.1. Finalidade

2.2. Intermediários Financeiros

2.3. Recursos

2.3.1. Poupança

2.3.1.1 Definição

2.3.1.2 Remuneração dos Depósitos de Poupança

2.3.2. FGTS

2.3.2.1 Agente Operador

2.3.2.2 Agentes Financeiros

3. Sistema de Financiamento Imobiliário - SFI

3.1. Finalidades

3.2. Entidades

3.3. Características das Operações

3.4. Certificado de Recebíveis Imobiliários

3.4.1. Definição

4. Negócios e Garantias Imobiliárias

4.1. Alienação Fiduciária

4.1.1. Definição

4.1.2. Propriedade vs Posse

4.1.3. Inadimplência

4.1.3.1 Procedimentos de cobrança - PF

4.1.3.2 Recuperação de garantia - PF

4.2. Hipoteca

4.2.1. Definição

4.2.2. Propriedade vs Posse

4.2.3. Inadimplência

4.2.3.1 Procedimentos de cobrança - PF

4.2.3.2 Recuperação de garantia - PF

4.3. Fiança

4.3.1. Definição

4.4. Cessão de Recebíveis ou Penhor

4.4.1. Definição

5. Produtos para Pessoa Física

5.1. Aquisição

5.1.1. Análise do proponente (Análise de crédito (fatores restritivos e capacidade de pagamento - renda); Análise de seguro; Análise jurídica e Documentação básica)

5.1.2. Análise do imóvel (Avaliação de imóvel pronto (valor de mercado e condições de habitabilidade); Análise jurídica e Documentação básica)

5.1.3. Análise do vendedor PF ou PJ (Análise jurídica; Documentação básica; Certidões e restrições)

5.1.4. FGTS - Utilização na Moradia Própria (MMP)

5.1.4.1 Aquisição de imóvel residencial concluído

5.1.4.1.1 Requisitos e documentos do proponente

5.1.4.1.2 Requisitos e documentos do imóvel

5.1.4.1.3 Requisitos e documentos do vendedor

5.2. Construção

5.2.1. Análise do proponente (Análise de crédito (fatores restritivos e capacidade de pagamento - renda); Análise de seguro e documentação básica)

5.2.2. Liberação das parcelas no Plano Construção

5.2.3. FGTS - Utilização na Moradia Própria (MMP)

5.2.3.1 Aquisição de imóvel residencial em construção

5.2.3.1.1 Requisitos e documentos do proponente

5.2.3.1.2 Requisitos e documentos do imóvel

5.2.3.1.3 Requisitos e documentos do construtor

5.3. Mútuo com garantia imobiliária (Home Equity)

5.3.1. Definição

5.3.2. Análise do proponente (Análise de crédito (fatores restritivos e capacidade de pagamento - renda); Análise de seguro e documentação básica)

5.3.3. Análise do imóvel (Avaliação de imóvel pronto (valor de mercado e condições de habitabilidade) e Documentação básica)

5.4. Enquadramento da operação

5.4.1. SFH/SFI

5.4.2. Percentual máximo a ser financiado (LTV); Prazo; Taxa de Juros; Vencimento da 1ª Prestação; Taxas e Tarifas

5.5. Plano de reajuste da prestação e saldo

5.6. Sistemas de amortização

5.7. Custo Efetivo Total (CET)

5.7. Custo Efetivo do Seguro Habitacional (CESH)

5.9. Formalização

5.9.1. Instrumentos Contratuais

5.9.2. Registro

5.9.3. Liberação do valor financiado

6. Seguros / Seguradoras

6.1. Seguro de Morte e Invalidez Permanente - MIP

6.2. Seguro de Danos Físicos do Imóvel - DFI

6.3. Seguro de Responsabilidade Civil do Construtor - RCC

6.4. Livre Escolha de Seguro / Seguradora

7. Código de Defesa do Consumidor / Ouvidoria / Ética

7.1. Código de Defesa do Consumidor

7.1.1. Fornecedor

7.1.1. Conceitos

7.1.2. Serviços

7.1.2.1 Conceitos

7.1.3. Política Nacional de Relações de Consumo

7.1.3.1. Objetivos e Princípios

7.1.4. Direitos Básicos do Consumidor

7.1.5 Solidariedade pelos Danos Causados na Prestação de Serviços

7.1.6 Vícios na Qualidade ou Disparidade de Oferta ou Mensagem

7.1.7. Direito de Reclamar

7.1.7.1. Prazos

7.1.8. Desconsideração da Personalidade Jurídica

7.1.9. Publicidade do Produto Ofertado

7.1.8. Práticas Abusivas

7.1.11. Cobrança de Dívidas

7.1.12. Proteção Contratual

7.1.13. Sanções Administrativas

7.1.14. Infrações Penais

7.1.15. Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC)

7.2. Ouvidoria

7.2.1. Instituição e objetivos

7.2.2. Atribuições

7.3. Ética

7.3.1. Ética no atendimento ao cliente

8. Matemática Financeira

8.1. Conceitos Gerais de Juros

8.1.1. Juros Simples

8.1.2. Juros Compostos

8.2. Taxa de Juros

8.2.1. Taxa Proporcional

8.2.2. Taxa Equivalente

8.2.3. Taxa nominal vs. Taxa efetiva

8.2.4. Juros Pré-fixados vs. Pós-fixados

8.3. Sistema de Amortização

8.3.1. Tabela Price (TP)

8.3.2. Sistema de Amortização Constante (SAC)

8.3.3. Sistema de Amortização Crescente (SACRE)