

# Um mapeamento descritivo dos modelos de gestão de redes de correspondentes bancários no Brasil

Martin Jayo  
Eduardo H. Diniz

## RESUMO

Apesar dos diversos estudos que se desenvolveram nos últimos anos enfocando o crescimento dos chamados correspondentes bancários (CBs) como canal de distribuição de serviços financeiros à população de baixa renda no Brasil, existe uma importante lacuna nessa literatura, relacionada à compreensão das diferentes formas pelas quais redes de CBs podem ser montadas e geridas. No presente artigo teve-se por objetivo construir um mapeamento das diferentes configurações de negócios – ou modelos de gestão de redes de CBs – hoje praticadas na utilização do canal de CBs pelos bancos brasileiros. Para tanto, adotou-se um método taxonômico, que permitiu distinguir a existência de seis diferentes modelos de gestão de redes de CBs praticados pelos bancos na gestão do canal, os quais foram, por sua vez, agrupados em três classes, de acordo com o grau de delegação de atividades a **gestores de rede** terceirizados. O resultado do trabalho é um mapeamento inédito das diferentes configurações de negócios praticadas na operação do canal de CBs no Brasil. A relevância da contribuição deriva da escassez de referências ao tópico em estudos anteriores, bem como da importância adquirida em anos recentes pelo canal de CBs como um dos principais canais de distribuição de serviços bancários à população de baixa renda.

**Palavras-chave:** correspondentes bancários, tecnologia bancária, modelos de gestão de redes, taxonomia, inclusão financeira.

## 1. CONTEXTO E JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

Na década de 2000, o sistema bancário brasileiro experimentou uma expansão sem precedentes na extensão e na capilaridade de suas redes físicas de

Recebido em 01/junho/2011  
Aprovado em 08/maio/2012

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*  
Editor Científico: Nicolau Reinhard

DOI: 10.5700/rausp1110

*Martin Jayo*, Doutor em Administração de Empresas pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, é Professor da Escola de Artes, Ciências e Humanidades da Universidade de São Paulo (CEP 03828-000 – São Paulo/SP, Brasil).

E-mail: [martin.jayo@usp.br](mailto:martin.jayo@usp.br)

Endereço:

Universidade de São Paulo  
Escola de Artes, Ciências e Humanidades  
Rua Arlindo Bettio, 1000  
03828-000 – São Paulo – SP

*Eduardo H. Diniz*, Doutor em Administração, atua no Centro de Estudos em Microfinanças (GVcemf) e é Professor da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (CEP 01311-200 – São Paulo/SP, Brasil).

E-mail: [eduardo.diniz@fgv.br](mailto:eduardo.diniz@fgv.br)

atendimento, com o surgimento de um novo canal de distribuição intensamente apoiado em Tecnologia de Informação (TI). Trata-se da inovação conhecida como Correspondentes Bancários (CBs), nome dado a uma grande variedade de comércios e outros estabelecimentos não bancários tais como supermercados, mercearias, farmácias, casas lotéricas, agências postais etc., que passaram a ser contratados e habilitados como pontos de acesso a serviços dos bancos.

Quanto à sua infraestrutura tecnológica, o canal costuma apoiar-se em equipamentos POS (*point of sale*), semelhantes aos utilizados para pagamentos com cartão de crédito ou débito, ou então microcomputadores, que operam como terminais nos pontos de serviço conveniados e interligados aos sistemas transacionais de um banco contratante. É interessante notar, contudo, que o caráter inovador do canal não está propriamente nos atributos técnicos ou de funcionalidade dessas tecnologias – de uso já há algum tempo difundido no ambiente bancário –, mas sim no desenvolvimento de novos arranjos negociais em torno de seu uso. Por meio desses novos arranjos, constituiu-se ao longo dos dez últimos anos um canal intermediado de distribuição de serviços bancários, o qual envolve bancos e uma variedade de agentes parceiros externos ao sistema bancário.

Irrelevantes em número até o início da década, os CBs experimentaram uma vigorosa expansão e tornaram-se, no intervalo de poucos anos, o maior e mais capilarizado canal físico de distribuição de serviços dos bancos. Ao final de 2009, de acordo com dados não publicados<sup>(1)</sup> da Federação Brasileira dos Bancos (Febraban), seu número alcançava 71 mil pontos de atendimento, superando em muito o número de agências bancárias em operação no País, que era de, naquela altura, 19 mil agências.

Diante da dimensão do fenômeno, diversos estudos têm sido produzidos nos anos recentes, investigando a importância por ele adquirida no mercado bancário brasileiro atual (entre outros, BITTENCOURT, MAGALHÃES e ABRAMOVAY, 2005; IVATURY, 2006a, 2006b; KUMAR *et al.*, 2006; LYMAN, IVATURY e STASCHEN, 2006; OLIVEIRA e CAMPELLO, 2006; DINIZ, 2007; DINIZ, POZZEBON e JAYO, 2007, 2009a, 2009b; MOHAN, 2007; IVATURY e MAS, 2008; MAS e SIEDEK, 2008; SOARES e MELO SOBRINHO, 2008; MAS, 2009).

Embora se trate de um debate recente e ainda em curso, pelo menos dois importantes focos de consenso podem ser identificados nessa literatura.

O primeiro deles é o diagnóstico de que os CBs, principalmente pelos baixos custos operacionais envolvidos em comparação aos canais físicos tradicionais, se oferecem como meio eficiente para levar a oferta de serviços financeiros aos segmentos da população com menor renda, anteriormente pouco atendidos pelo sistema bancário. Se até o início da década de 2000 cerca de um terço dos 5.561 municípios brasileiros não contava com atendimento dos bancos por não oferecer os

retornos necessários ao investimento em agências e demais pontos de atendimento tradicionais, o desenvolvimento do canal de CBs fez decair essa proporção rapidamente a zero, permitindo levar cobertura bancária até mesmo às localidades mais pobres e distantes no interior do País (SOARES e MELO SOBRINHO, 2008), o mesmo ocorrendo nas áreas periféricas, bairros pobres ou mesmo favelas dos centros urbanos, que com a instalação de CBs ganharam acesso local a serviços bancários (IVATURY, 2006a; DINIZ, 2007). Em função disso, o canal de CBs vem sendo considerado “um fator indiscutível para a democratização do acesso a serviços financeiros” (DINIZ, 2007, p.7), ou como “a mais promissora forma de se ampliar a oferta de serviços financeiros às populações com baixo IDH<sup>(2)</sup>” (SOARES e MELO SOBRINHO, 2008, p.149).

O segundo foco de consenso é a avaliação de que o uso efetivo de CBs na distribuição de serviços financeiros adequados às necessidades do público de baixa renda ainda está longe de atingir toda sua potencialidade. As avaliações são de que o canal vem sendo usado para um leque restrito de serviços, concentrado em serviços de arrecadação (recebimento de contas) e no pagamento de benefícios previdenciários e de programas sociais. Outros serviços financeiros, tais como crédito, seguros e poupança, quando distribuídos, ainda o são de forma incipiente (ABRAMOVAY, 2004; KUMAR *et al.*, 2006; DINIZ, 2007; SOARES e MELO SOBRINHO, 2008; DINIZ, POZZEBON e JAYO, 2009a, 2009b). Diniz (2007) ressalta que os serviços até o momento acoplados ao canal são aqueles de natureza transacional, isto é, baseados em operações suficientemente estruturadas, facilmente automatizáveis e que não envolvem trocas complexas de informação, ao passo que serviços mais complexos, que envolvem algum grau de relacionamento entre banco e cliente, estão ainda pendentes de implementação. No mesmo sentido, Abramovay (2004, p.29) observa que CBs “são úteis no pagamento de contas e no recebimento de alguns serviços (aposentadorias, por exemplo), mas não são capazes, por exemplo, de abrir acesso a crédito”.

A ampliação do leque ainda restrito de serviços é vista como uma clara oportunidade a ser explorada, com benefícios potenciais tanto para os bancos como para o público de baixa renda usuário do canal. Do ponto de vista dos bancos, acoplar novos serviços ao canal de CBs significa a possibilidade de expandir a base de clientes sem incorrer nos custos associados à instalação de agências e demais dependências tradicionais de atendimento. Do ponto de vista social, permitiria incorporar ao consumo de serviços bancários um contingente populacional com acesso historicamente restrito ao sistema financeiro (IVATURY, 2006a, 2006b; KUMAR *et al.*, 2006; LYMAN, IVATURY e STASCHEN, 2006; DINIZ, 2007). Os diferentes autores reconhecem a importância do acesso dos mais pobres a serviços financeiros como forma de impulsionar oportunidades de ocupação e renda, bem como o papel não desprezível que pode ser desempenhado pelo canal de CBs em função de sua

grande capilaridade e baixos custos de operação. Diante disso, segundo Diniz (2007, p.36),

“torna-se clara a oportunidade de os bancos desenvolverem novos modelos de negócios para a exploração de novos produtos em suas redes de correspondentes. Isso envolve, necessariamente, reformular os atuais arranjos relativos à operação dos correspondentes [...] transcendendo o atual uso, fundamentado basicamente em produtos transacionais”.

Os estudos disponíveis sobre o novo canal, no entanto, pouco avançam além da mera identificação dessa oportunidade. Se de um lado reconhecem que novos produtos, arranjos e modelos de negócios devem ser desenvolvidos, de outro não se lançam à discussão de como tais produtos, arranjos e modelos poderão ser – uma questão ainda em aberto, que implicará complexa articulação de interesses, estratégias e competências entre os bancos e a variedade de demais agentes envolvidos na operação e no uso do canal.

Diniz (2007) e Diniz, Pozzebon e Jayo (2007, 2009a, 2009b) fazem uma contribuição inicial para a discussão dos novos modelos de negócios a serem criados para a ampliação do leque de serviços, ao enquadrá-la sob uma perspectiva conceitual que permite fazer uma leitura do uso de CBs como sendo o resultado de um processo de negociação, compreendendo diferentes grupos sociais relevantes com interesses diversos, envolvidos na implantação e utilização do canal. Nessa perspectiva, entender os modelos de negócio praticáveis em torno da tecnologia dos CBs, atualmente vigentes ou passíveis de serem desenvolvidos, exige que se compreenda, em primeiro lugar, quais são os grupos sociais envolvidos, e qual seu papel no processo de negociação que ajudou a consolidar o canal de correspondentes no Brasil.

Por outro lado, entre os diversos grupos sociais envolvidos na utilização do canal de CBs, não é difícil identificar um grupo em particular, de existência recente, sobre o qual muito pouco conhecimento existe documentado na literatura. Trata-se dos chamados gestores de rede, pessoas jurídicas fornecedoras de serviços aos bancos que costumam atuar como elo intermediador, ou agregador, das relações de negócios entre um banco contratante e os estabelecimentos não bancários contratados como seus correspondentes. Ao contrário de outros grupos sociais envolvidos na utilização do canal – bancos, governo e agentes reguladores, estabelecimentos comerciais, público usuário etc. –, trata-se de um grupo que se constituiu com o próprio processo de implantação e expansão do canal, não tendo existência significativa anterior a ele.

Na literatura disponível sobre o canal de CBs, é possível encontrar referências esparsas à figura do gestor de rede e a essas diferentes configurações. De forma geral, os diferentes estudos registram o aparecimento do grupo de gestores durante o processo de implantação e expansão do canal e constatam que

eles exercem um papel relevante na montagem e administração das redes de correspondentes de determinados bancos, embora estejam ausentes nas de outros.

Kumar *et al.* (2006, p.23), por exemplo, ao examinarem as redes de CBs de quatro instituições, citam em dois dos casos (Banco do Brasil e Banco Lemon) a existência de “empresas de gerenciamento” contratadas pelos bancos para fornecer apoio na seleção e contratação de estabelecimentos correspondentes. Da mesma forma, em um estudo de caso focado no uso de CBs por uma instituição específica (Banco Lemon), Yokomizo (2009, p.63) observa a existência do “gestor de rede, que é um intermediário que cuida do aspecto comercial entre o banco e o varejo”.

Diniz (2007, p.57) faz constatação semelhante, ao observar que certos bancos têm adotado um “modelo baseado na utilização de intermediários, os gestores de rede, que são responsáveis pela contratação de correspondentes”. Diniz, Pozzebon e Jayo (2009a) ampliam essa constatação, ao verificar a coexistência de diversos modelos praticados na gestão operacional de redes de correspondentes. Os autores não se aprofundam, entretanto, no detalhamento ou comparação desses diversos modelos:

“Quando observamos como os bancos estruturam as suas redes de correspondentes, emerge que os arranjos operacionais variam consideravelmente [...]. Em um extremo do espectro, alguns bancos adotam o que pode ser chamado de modelo de gestão direta de correspondentes [...]. No outro extremo, algumas instituições [...] contratam empresas chamadas ‘integradores de rede’, especializadas em implantar redes de correspondentes” (DINIZ, POZZEBON e JAYO, 2009a, p.93-94).

Mohan (2007, p.107), por sua vez, afirma que

“na medida em que administrá-las [as redes de correspondentes] é incômodo para os bancos, o modelo brasileiro de correspondentes inovou ao criar um arranjo institucional denominado integradores de rede”.

No mesmo sentido, para Mas e Siedek (2008), por tratar-se de uma atividade não vinculada ao *core business* de uma instituição financeira,

“a maioria dos bancos opta por terceirizar a administração de correspondentes para fornecedores de redes, empresas de serviços que podem prover desde apenas a plataforma tecnológica até um pacote completo do tipo *plug and play*, incluindo a seleção e contratação dos correspondentes, instalação, treinamento e suporte aos pontos, e administração de

disputas judiciais caso alguma coisa não saia bem” (MAS e SIEDEK, 2008, p.12).

A literatura disponível não provê, no entanto, um entendimento aprofundado sobre os diferentes modelos de gestão de redes de CBs existentes no Brasil, tampouco sobre o papel dos gestores de rede em cada um deles. Quais são os diferentes modelos praticados na gestão operacional do canal, de que forma o segmento de gestores de rede se encontra constituído e como se caracteriza a participação desses agentes nos diversos modelos são exemplos de questões ainda pendentes de investigação. Se por um lado essa lacuna é compreensível dada a existência recente do próprio canal, por outro entender essas questões constitui peça-chave para compreender o processo de expansão recente do canal de CBs, e as perspectivas de sua evolução futura. A discussão ou a investigação futura de novos modelos de negócios capazes de expandir o leque de serviços distribuído por meio de CBs não pode ser feita sem um conhecimento, mais apurado do que o atual, acerca das formas como o canal se estrutura e é gerido.

## 2. OBJETIVO

Nesse contexto, a principal contribuição que no presente trabalho se pretende dar ao debate é uma expansão do conhecimento disponível sobre os modelos de gestão de redes de CBs, bem como sobre o papel desempenhado pelo segmento de gestores de rede. Para tanto, o objetivo neste trabalho é construir um mapeamento dos diferentes modelos de gestão de redes hoje praticados na operação do canal, descrevendo os diferentes modelos e detalhando como se dá a participação de gestores de rede em cada um deles.

## 3. ASPECTOS CONCEITUAIS E METODOLÓGICOS

A exploração desse objetivo exigiu buscar pressupostos conceituais e procedimentos metodológicos que permitissem mapear, isto é, classificar os diversos modelos existentes de gestão de redes e caracterizar a forma de participação de gestores em cada um deles.

No que se refere à base conceitual da pesquisa, autores como Fawcet e Downs (1986) e Gregor (2006) chamam de teoria descritiva o estabelecimento ou especificação de novos construtos sobre fenômenos novos ou previamente pouco estudados, a partir da observação empírica. Para Gregor (2006), teoria descritiva é toda elaboração conceitual que procura dizer **o que ocorre**, em contraposição, por exemplo, a teorias explicativas e preditivas (preocupadas em dizer **por que** ou **como** um fenômeno ocorre, ou como ele evoluirá). Teorias descritivas são

“o tipo mais básico de teoria, e descrevem ou classificam dimensões e características específicas de

indivíduos, grupos, situações ou eventos, a partir da síntese dos elementos comuns encontrados em observações discretas” (FAWCET e DOWNS, 1986, p.4).

Para a elaboração de uma teoria descritiva, ferramentas de classificação dos fenômenos de interesse costumam ser de grande valia (CUSHING, 1990).

É nesse sentido que na pesquisa deste trabalho procura-se contribuir com uma teoria descritiva, sobre um objeto anteriormente inexplorado pela literatura: a gestão do canal de correspondentes bancários. Na pesquisa, não se apoia em um modelo ou elaboração teórica previamente estabelecida, mas, em vez disso, procura-se gerar conhecimento descritivo a partir da observação metódica de evidências empíricas.

No âmbito metodológico, a classificação de fenômenos é considerada por Carper e Snizek (1980, p.65) “um dos passos mais e importantes e básicos na condução de uma investigação científica”. Para Fawcet e Downs (1986) e Gregor (2006), o desenvolvimento de taxonomias, tipologias ou outras formas de classificação é particularmente útil na construção de teorias descritivas.

Entre as diferentes ferramentas de classificação de fenômenos, potencialmente aplicáveis à elaboração de uma teoria descritiva, autores como Sanchez (1993), Bailey (1994) e Doty e Glick (1994) fazem uma distinção entre os métodos taxonômicos e os tipológicos. Ambos têm por objetivo agrupar fenômenos em classes exaustivas (isto é, que compreendam todos os fenômenos observados), e mutuamente exclusivas (cada um dos fenômenos deve caber em uma única classe). A taxonomia, porém, envolve agrupar fenômenos em classes empiricamente construídas, isto é, que emergem do próprio processo de análise dos dados. Assim, na aplicação de um método taxonômico, não é só o agrupamento dos fenômenos examinados em classes, mas também as próprias classes, que são resultado do procedimento de investigação. Essa lógica difere daquela envolvida na tipologia, em que se levam em conta classes de fenômenos definidas *a priori*, derivadas de elaborações conceituais ou distinções teóricas. O método que se adota no presente artigo para a classificação dos modelos de gestão de redes de CBs enquadra-se na lógica dos métodos taxonômicos.

Fenômenos sociais e organizacionais são multifacetados, isto é, podem ser descritos a partir de múltiplas dimensões (SANCHEZ, 1993). Nesse sentido, o núcleo de um procedimento taxonômico está na capacidade do pesquisador de selecionar, dentre os muitos atributos por meio dos quais os fenômenos podem ser descritos, um grupo de atributos críticos que serão usados como critério de comparação e agrupamento (GREGOR, 2006, p.623).

A decisão de quais atributos selecionar como críticos, e quais descartar para fins de classificação, reflete os objetivos da pesquisa e os interesses do pesquisador. Diferentes atri-



butos críticos geram diferentes classes e, portanto, diferentes taxonomias, para um mesmo grupo de fenômenos. Cabe ao pesquisador a capacidade de selecionar aqueles atributos críticos que melhor respondam à natureza do problema ou à questão de pesquisa que a análise pretende responder. Além de ajudar o pesquisador a responder sua questão de pesquisa, a taxonomia resultante deve ser facilmente compreensível pelos atores sociais envolvidos, aos quais se queira eventualmente comunicar os resultados (WHITTAKER, CAULKINS e KAMP, 1998). Dado que o objetivo da taxonomia é auxiliar o entendimento humano dos fenômenos estudados, espera-se que as classes “sejam facilmente compreensíveis e pareçam naturais” (GREGOR, 2006. p.619).

Assim definido o método, o passo seguinte consistiu em definir um conjunto de bancos com operações relevantes de CBs que pudessem ser examinadas na pesquisa. Para a escolha desses bancos, levaram-se em conta três critérios. Em primeiro lugar, considerou-se o tamanho (número de pontos) das operações de correspondentes, procurando-se selecionar bancos com redes de correspondentes de diferentes tamanhos. Em segundo, procurou-se incluir na seleção bancos com diferentes origens de capital (públicos e privados). Por fim, também pesou a receptividade encontrada nas instituições para fornecer informações e a disponibilidade de seus executivos para conceder entrevistas. Esse fator significou a exclusão do Banco Santander, única instituição contactada que preferiu não participar da pesquisa.

A escolha final recaiu sobre as sete instituições relacionadas na Tabela 1, cujas redes de correspondentes, somadas, totalizavam 65,5 mil pontos em outubro de 2009, ou 92% do total nacional de correspondentes estimado pela Federação Brasileira dos Bancos (Febraban), conforme mencionado anteriormente, em 71 mil pontos.

A coleta de dados foi feita por meio de entrevistas semiestruturadas com executivos e dirigentes envolvidos nas operações dos sete bancos. Dado que a finalidade do estudo não era captar apenas a visão dos bancos, mas entender os diferentes arranjos de negócios praticados na gestão do canal, as entrevistas incluíram não só executivos dos bancos, mas também representantes de outros grupos, como gestores de rede e fornecedores de tecnologia.

Para selecionar os entrevistados, utilizou-se a estratégia de **bola de neve** recomendada por Atkinson e Flint (2001), que consiste em partir de um grupo inicial de respondentes (nesse caso formado pelos executivos responsáveis pelas operações de correspondentes dos sete bancos) que, por sua vez, indicaram outros entrevistados potenciais (representantes de outros grupos). Isso foi necessário visto que, no início do processo de coleta, embora fossem conhecidos os bancos a serem incluídos, não se dispunha de informação sobre quais deveriam ser as empresas ou agentes relevantes a serem entrevistados em outros segmentos.

As entrevistas seguiram um formato semiestruturado a fim de dar abertura aos entrevistados para expressar livremente

Tabela 1

Redes de CBs Examinadas

Banco	Número Aproximado de Pontos de Serviço (dezembro de 2009)	Participação no Canal %
Bradesco	24.200 <sup>[1]</sup>	34,08
Caixa Econômica Federal	15.200 <sup>[2]</sup>	21,41
Banco do Brasil	8.600	12,11
Banco Lemon <sup>[3]</sup>	6.700	9,44
Banco HSBC Brasil	5.000	7,04
Unibanco <sup>[4]</sup>	3.700	5,21
Banco Real <sup>[5]</sup>	2.200	3,10
<b>Total</b>	<b>65.600</b>	<b>92,40</b>

Fonte: Dados fornecidos pelos entrevistados e/ou obtidos junto à Febraban.

- Notas:
1. Inclui 6.000 pontos instalados em agências postais.
  2. Inclui 9.600 pontos instalados em agências lotéricas.
  3. A incorporação da rede do Lemon pelo Banco do Brasil já tinha sido anunciada no momento de finalização da pesquisa, porém as operações não haviam sido unificadas.
  4. A fusão com o Banco Itaú já havia sido anunciada no momento de finalização da pesquisa, mas as operações das instituições ainda não estavam unificadas.
  5. Já tinha sido adquirido pelo Grupo Santander no momento de finalização da pesquisa, mas as operações de CBs não haviam sido unificadas.

suas visões sobre o tema, mas ao mesmo tempo capturar um núcleo de informações que possibilitasse uma análise comparativa entre os diferentes arranjos praticados na gestão das redes de correspondentes. Ainda assim, o roteiro utilizado foi mínimo: solicitou-se aos entrevistados que enumerassem e descrevessem, o mais detalhadamente possível, os processos e as atividades da gestão das redes de correspondentes nas quais eles estavam envolvidos. As entrevistas, com duração média aproximada de 90 minutos, foram gravadas com o consentimento dos entrevistados, e em seguida transcritas para análise. Foi realizado um total de 20 entrevistas, sete das quais com executivos responsáveis pelas operações de CBs nos sete bancos listados na Tabela 1, e as demais com representantes de empresas gestoras de rede. As entrevistas foram feitas pessoalmente, mediante visitas agendadas dos pesquisadores ao local de trabalho de cada executivo entrevistado.

A realização das entrevistas estendeu-se por um período bastante longo, iniciando-se no primeiro semestre de 2007 e encerrando-se em janeiro de 2010. O contato com os entrevista-

dos, no entanto, não se restringiu ao momento de realização da entrevista pessoal. Os autores mantiveram contatos periódicos com eles ao longo de todo o período, por meio de conversas telefônicas e intercâmbio de *e-mails*, processo que serviu para esclarecer dúvidas, preencher lacunas de informação e atualizar dados, à medida que o processo de coleta e análise avançava. Coleta e análise de dados foram concluídas em fevereiro de 2010, de forma que a taxonomia de modelos de gestão de redes apresentada neste trabalho se refere à situação vigente no canal no início de 2010. A técnica de análise de dados utilizada envolveu codificação do material coletado, isto é, das transcrições das entrevistas e das notas do pesquisador. Codificação é a técnica pela qual o pesquisador, a partir do exame minucioso de material textual, cria rótulos associados a blocos (trechos de texto) desse material. Tal procedimento permite reduzir o material textual bruto a partes menores, com formato mais simples, compondo unidades de significado que podem ser mais facilmente analisadas ou comparadas (MILES e HUBERMAN, 1994).

A codificação frequentemente envolve uma progressão, partindo de uma primeira fase denominada “aberta” para outras mais sintéticas (MILES e HUBERMAN, 1994). Na codificação aberta, o pesquisador examina o material coletado atribuindo rótulos de forma livre a trechos (frases, parágrafos, palavras-chave etc.) presentes no material bruto. A partir daí, procuram-se estabelecer conexões ou hierarquias entre os rótulos surgidos. Os rótulos criados na primeira fase podem ser associados, reagrupados ou hierarquizados nas seguintes, em um processo pelo qual a análise avança de um nível mais descritivo para outros mais conceituais ou abstratos. Se os primeiros rótulos, emergentes da fase inicial, costumam ter um caráter descritivo e próximo à linguagem utilizada pelos entrevistados, à medida que a análise progride são geradas categorias menos descritivas, que incorporam um componente maior de interpretação por parte do pesquisador.

Neste caso, esse processo consistiu de duas fases. Na primeira, submeteu-se o material coletado a uma codificação aberta, atribuindo-se códigos (rótulos) a trechos de texto em que os entrevistados faziam referências às diferentes atividades envolvidas na gestão operacional de redes de CBs. Essa primeira fase foi feita paralelamente à coleta, isto é, foi iniciada logo após a realização das primeiras entrevistas. Segundo Miles e Huberman (1994, p.65), esse procedimento permite refinar o processo de coleta de dados nas entrevistas subsequentes, contribuindo para enriquecer a análise.

Desse processo emergiram oito rótulos iniciais, isto é, códigos aplicados a blocos de texto, que identificam os diferentes tipos de atividades ou serviços mencionados pelos entrevistados como fazendo parte da gestão operacional das redes de CBs. Tais rótulos, denominados **prospecção, contratação, instalação, treinamento, suporte técnico, assistência técnica, suprimento e risco de numerário**, são explicados em maior detalhe na próxima seção.

A segunda fase da codificação consistiu em estabelecer conexões axiais entre os oito rótulos, a fim de agrupá-los em rótulos de maior hierarquia. Com isso, reduziu-se para dois o número de unidades de significado, ao reagrupar-se os oito rótulos iniciais em duas categorias gerais, representando dois grandes grupos de atividades ou serviços envolvidas na gestão de redes de CBs. Essas duas categorias, por sua vez, permitiram derivar dois atributos críticos que foram adotados para fins de elaboração da taxonomia, conforme detalhado na seção 4.

#### 4. RESULTADOS

Os oito rótulos que emergiram da primeira fase de codificação são apresentados no Quadro 1. Eles identificam os diferentes tipos de atividades (ou serviços) mencionados pelos entrevistados como fazendo parte relevante da gestão operacional das redes de CBs, independentemente de serem desempenhadas pelos bancos ou delegadas a terceiros (gestores).

A segunda fase de análise consistiu em estabelecer conexões axiais entre os oito rótulos, a fim de agrupá-los em rótulos de maior hierarquia. Isso permitiu reduzir de oito para dois o número de unidades de significado, ao agrupar os oito rótulos iniciais em duas categorias gerais, de maior hierarquia, representando dois grandes grupos de atividades ou serviços envolvidos na gestão de redes de CBs. Optou-se por denominar essas categorias como **serviços de intermediação negocial e serviços de intermediação técnico-logística** (Figura 1).

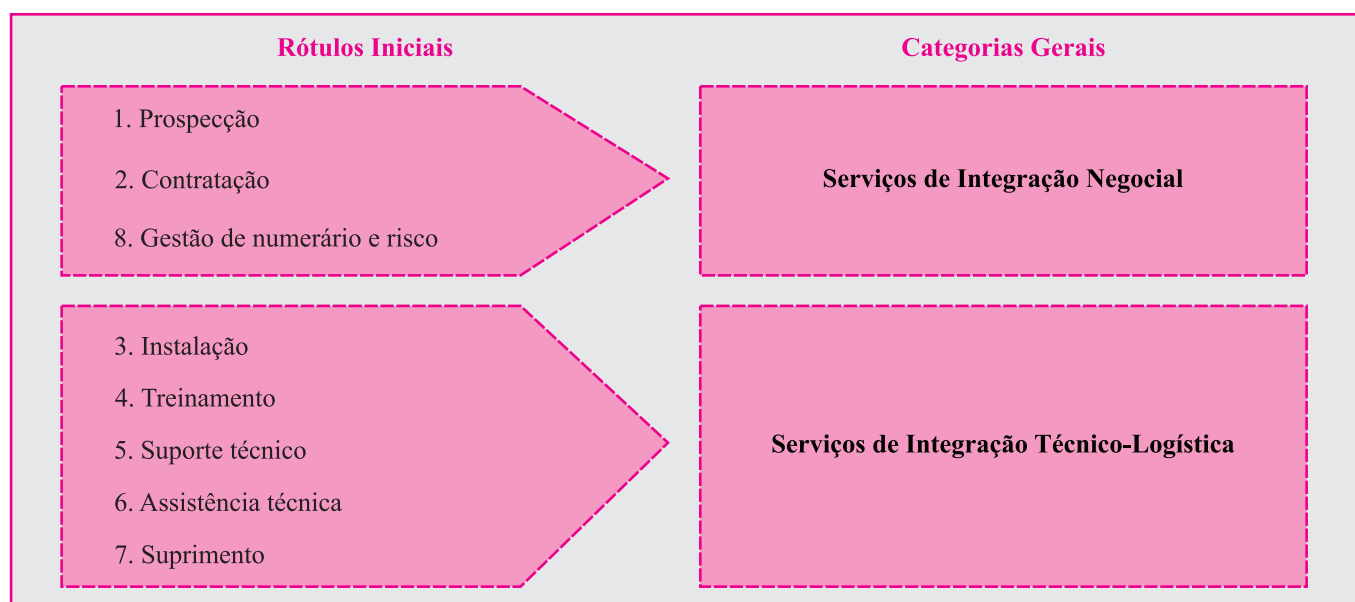
Como mostra a Figura 1, a primeira categoria agrupa o conjunto das atividades inicialmente associadas aos rótulos 1, 2 e 8. Essas atividades dizem respeito à administração das relações comerciais e contratuais entre um banco contratante e os estabelecimentos e demais agentes que atuarão como seus correspondentes. Incluem, dessa forma, a prospecção de estabelecimento, e sua contratação em nome de um banco. O conjunto dessas atividades costuma ser desempenhado diretamente pelo banco, ou então delegado a gestores de rede. Nos casos de delegação, uma característica importante dessa categoria de serviços é que o gestor terceirizado assume também, perante o banco, a responsabilidade pelos valores em poder da rede de estabelecimentos por ele montada. Cada ponto de serviços de CB deve transferir ao banco contratante os saldos líquidos arrecadados com recebimentos de contas e demais transações efetuadas. No caso de não repasse desses recursos por algum estabelecimento, é o gestor quem responde ao banco pelos recursos extraviados. Situações dessa natureza costumam ocorrer por erro, fraude ou má-fé do correspondente, ou, com maior frequência, em decorrência de assaltos sofridos no ponto de serviço.

A segunda categoria, resultante do agrupamento dos rótulos 3, 4, 5, 6 e 7, engloba atividades de natureza tecnológica e logística voltadas a garantir o funcionamento de uma rede de estabelecimentos uma vez prospectada e contratada, seja diretamente por um banco, seja por um gestor. Inclui a instalação de equipamentos, a instalação e a atualização dos *software*

Quadro 1

**Primeira Fase de Codificação – Oito Rótulos Iniciais que Descrevem as Atividades de Gestão de Redes de CBs**

Rótulo	Nome Associado	Descrição
1	Prospecção	Associado a trechos de texto em que os entrevistados fazem referência às atividades envolvidas na busca e na seleção de estabelecimentos comerciais, e/ou outros agentes não bancários aptos a tornarem-se correspondentes de um banco contratante.
2	Contratação	Associado a trechos de texto em que os entrevistados se referem às atividades envolvidas na contratação dos pontos selecionados como correspondentes, bem como no descredenciamento de estabelecimentos e na rescisão de contratos.
3	Instalação	Refere-se a trechos de texto em que os entrevistados fazem referência aos procedimentos de instalação da infraestrutura tecnológica necessária à operação dos pontos contratados como correspondentes. Inclui tanto a instalação de <i>hardware</i> (terminais POS ou microcomputadores, e respectivos periféricos) como a instalação e a atualização de <i>software</i> utilizados nos pontos de serviço.
4	Treinamento	Refere-se ao treinamento dado à(s) pessoa(s) que operará(ão) os pontos de serviço, uma vez instalados. O rótulo inclui treinamento voltado tanto às funcionalidades técnicas dos equipamentos e sistemas instalados no ponto como às características dos serviços financeiros a serem transacionados no ponto.
5	Suporte técnico ( <i>Help desk</i> )	Refere-se ao fornecimento de assistência remota aos estabelecimentos correspondentes, por meio de central telefônica, para a resolução de problemas relacionados à operação dos equipamentos.
6	Assistência técnica	Refere-se à realização de reparos e à substituição de equipamentos instalados no ponto, quando danificados.
7	Suprimento	Associado a trechos do texto em que os entrevistados descrevem a administração da logística de fornecimento de suprimentos e materiais de consumo, tais como fitas e bobinas de impressão, para a operação dos pontos de correspondente.
8	Risco de numerário	Associado a trechos do texto em que os entrevistados descrevem as responsabilidades assumidas por bancos e gestores e com relação ao risco de não repasse de recursos líquidos arrecadados pelos estabelecimentos correspondentes.



**Figura 1: Segunda Fase de Codificação – Agrupamento dos Rótulos em Duas Categorias Gerais**

utilizados nos terminais de serviço, prestação de suporte e assistência técnica, visitas técnicas aos pontos, e logística de abastecimento de materiais de consumo aos pontos, tais como bobinas de papel e fitas de impressão.

Essas duas categorias gerais de serviços são exaustivas, isto é, compreendem todo o *portfolio* de serviços ou atividades relevantes que, segundo apurado nas entrevistas, compõem a gestão de redes de correspondentes. Constatou-se também que delegação a gestores, quando praticada, envolve uma e/ou a outra categoria de serviços em bloco, isto é, delega-se o conjunto de serviços de integração negocial e/ou o conjunto de serviços de integração técnico-logística.

Essa última constatação, em particular, permitiu derivar dois atributos críticos para a elaboração de uma taxonomia dos modelos praticados de gestão de redes, apresentados no Quadro 2. Com base nisso, diferentes modelos típicos de gestão de redes foram identificados na análise e classificados a partir de dois critérios: a delegação ou não, pelo banco a um terceiro (gestor), dos serviços de integração negocial; e a delegação ou não, pelo banco a um gestor, dos serviços de integração logística.

A taxonomia resultante é sintetizada no Quadro 3 e detalhada logo em seguida. A análise permitiu distinguir a existência de

**Quadro 2**

**Atributos Críticos da Taxonomia**

Atributo	Descrição
1	Quem desempenha os serviços de integração negocial (banco ou terceiro)
2	Quem desempenha os serviços de integração técnico-logística (banco ou terceiro)

seis modelos distintos de gestão de redes de CBs, reunidos em três classes, a saber: modelos sem a participação de gestores; modelos com delegação parcial da gestão a gestores; modelos com delegação total da gestão a gestores.

**4.1. Classe 1 – modelos sem a participação de gestores**

Uma primeira classe de modelos de gestão de redes de CBs inclui configurações que não envolvem a participação de gestores de rede, seja para as atividades de integração negocial,

**Quadro 3**

**Taxonomia dos Modelos de Gestão de Redes de CBs praticados ao Final de 2009**

Classes	Breve Descrição das Classes	Modelos	Breve Descrição dos Modelos	Características
1. Modelos sem a participação de gestores	Nenhuma das categorias de serviços (integração negocial e integração técnico-logística) é delegada a gestor de rede.	1.1. Uso de redes próprias	Parceria institucional entre um banco e uma rede de estabelecimentos preexistente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modelo mediante o qual bancos habilitam tanto redes inteiras de estabelecimentos como seus pontos de correspondentes.</li> <li>Ponto de serviço operado por funcionário da rede parceira.</li> <li>Envolve o aproveitamento de infraestrutura tecnológica de captação e transmissão de transações já em funcionamento.</li> <li>Praticado por Bradesco (com a rede postal e com Casas Bahia), Banco do Brasil (grupo Pão de Açúcar e outras redes varejistas), Caixa Econômica Federal (rede lotérica), Banco Lemon (redes de varejo, sobretudo redes de drogarias) e Unibanco (Magazine Luiza, Wal Mart e outras redes varejistas), totalizando 24.500 pontos (ver Tabela 2).</li> <li>Ocorrência tanto em regiões urbanas/bancarizadas como em áreas desassistidas de atendimento bancário.</li> </ul>
		1.2. Gestão direta pelo banco	Banco gerencia diretamente uma rede de estabelecimentos individuais (i.e., de loja única), tanto no que se refere às atividades de integração negocial como técnico-logística.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Corresponde a 5600 pontos de serviço operados pela Caixa Econômica Federal.</li> <li>Todas as atividades de integração negocial e técnico-logística são desempenhadas por áreas internas do banco.</li> <li>Ocorrência predominante em regiões desassistidas de atendimento bancário.</li> </ul>

*Continua...*



... Continuação

2. Modelos com delegação parcial da gestão a gestores	Serviços de integração negocial são desempenhados internamente pelo banco; serviços de integração técnico-logística são delegados a gestores.	2.1. VAN gestora – modelo tradicional	Banco prospecta e contrata estabelecimentos individuais (integração negocial). Uma empresa de captura de transações é contratada para o fornecimento dos serviços de integração técnico-logística, assumindo o papel de gestor parcial da rede.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O banco assume a responsabilidade sobre os valores líquidos arrecadados pelos estabelecimentos, sem responsabilização do gestor.</li> <li>• Praticado por Bradesco, HSBC Brasil, Banco do Brasil, Unibanco e Banco Real, totalizando 22.900 pontos (ver Tabela 2).</li> <li>• Ocorrência predominante em regiões já assistidas/ cobertas pela rede de agências.</li> </ul>
		2.2. VAN gestora – modelo emergente	Banco seleciona e contrata estabelecimentos individuais a partir de uma base já atendida por rede de pagamentos instalada por empresa de captura de transações.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O banco assume a responsabilidade sobre os valores líquidos arrecadados pelos estabelecimentos, sem responsabilização do gestor.</li> <li>• Praticado por um único banco (Banco do Brasil) em parceria com um único gestor (Cielo), totalizando 3.100 pontos (ver Tabela 2).</li> <li>• Ocorrência predominante em regiões já assistidas/ cobertas pela rede de agências.</li> </ul>
3. Modelos com delegação total da gestão a gestores	Ambas as categorias de serviços (integração negocial e integração técnico-logística) são delegadas a gestores. Trata-se da classe de modelos em que o grupo de gestores detém maior influência sobre a operação do canal.	3.1. Gestor substabelecente	Gestor terceirizado gerencia uma rede de estabelecimentos individuais, tanto no que se refere às atividades de integração negocial como técnico-logística.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O ponto de serviço é operado por <i>staff</i> do estabelecimento (normalmente, um pequeno estabelecimento comercial de loja única).</li> <li>• O gestor assume perante o banco responsabilidade sobre os valores líquidos arrecadados pela rede, em caso de não repasse.</li> <li>• Praticado por Banco do Brasil e Banco Lemon, totalizando 8.100 pontos (ver Tabela 2).</li> <li>• Ocorrência predominante em áreas com baixa cobertura de atendimento bancário.</li> </ul>
		3.2. Gestor de pontos próprios	Gestor contratado por um banco opera pontos próprios instalados no interior de estabelecimentos de terceiros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tende a ser praticado em pontos que envolvem grandes volumes de transações.</li> <li>• O ponto de serviço é operado por <i>staff</i> do gestor, em espaço físico cedido pelo estabelecimento.</li> <li>• O gestor assume perante o banco responsabilidade sobre os valores líquidos arrecadados pela rede, em caso de não repasse.</li> <li>• Praticado por Banco do Brasil e Banco Lemon, totalizando 1.400 pontos (ver Tabela 2).</li> <li>• Ocorrência predominante em áreas com baixa cobertura de atendimento bancário.</li> </ul>

seja para as de integração técnico-logística. São dois os modelos que fazem parte dessa classe.

#### 4.1.1. Modelo 1.1. – uso de redes proprietárias

Um primeiro modelo inserido nessa classe dispensa a participação de gestores de rede na medida em que utiliza pontos de serviço em estabelecimentos já interligados por redes eletrônicas. O modelo consiste em aproveitar uma rede de estabelecimentos já interligada por rede de pagamentos – por exemplo, os terminais de caixa (*check outs*) de uma cadeia varejista – acoplando-se aos pontos dessa rede os serviços de correspondente.

Entre os casos de aplicação desse modelo, destaca-se o acordo institucional firmado entre o Bradesco e a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT) para utilização de agências postais como correspondentes, bem como a estratégia

da Caixa Econômica Federal de utilização da rede de casas lotéricas. A esses casos somam-se diversas outras parcerias entre bancos e redes de varejo. O modelo é praticado em cinco dos sete bancos examinados na pesquisa (Bradesco, Caixa Econômica Federal, Banco do Brasil, Banco Lemon e Unibanco), sendo responsável, ao todo, por aproximadamente 24,5 mil pontos de CBs dos 65,6 mil que compõem as sete redes examinadas (Tabela 2).

#### 4.1.2. Modelo 1.2. – gestão direta pelo banco

Este segundo modelo envolve a contratação de pequenos comércios de loja única, e tanto as atividades de integração comercial como as de integração técnico-logística encontram-se sob a responsabilidade do banco.

O modelo é praticado apenas pela Caixa Econômica Federal (CEF), que gerencia por meio dele cerca de 5,6 mil pontos. Do

Tabela 2

**Modelos de Gestão de Redes de CBs Praticados pelos Bancos Examinados – Dezembro de 2009  
(em número de pontos)**

Modelo	Bradesco	CEF	Banco do Brasil	Banco Lemon	HSBC Brasil	Unibanco	Banco Real	Total
1.1. Redes proprietárias	9.600 <sup>[1]</sup>	9.600 <sup>[2]</sup>	2.000	700	-	2.600	-	24.500 (37,3%)
1.2. Gestão direta	-	5.600	-	-	-	-	-	5.600 (8,5%)
2.1. VAN gestora – tradicional	14.600	-	-	-	5.000	1.100	2.200	22.900 (34,9%)
2.2. VAN gestora – emergente	-	-	3.100	-	-	-	-	3.100 (4,7%)
3.1. Gestor substabelecete	-	-	3.100	5.000	-	-	-	8.100 (12,3%)
3.2. Gestor pontos próprios	-	-	400	1.000	-	-	-	1.400 (2,1%)
<b>Total</b>	<b>24.200</b>	<b>15.200</b>	<b>8.600</b>	<b>6.700</b>	<b>5.000</b>	<b>3.700</b>	<b>2.200</b>	<b>65.600 (100%)</b>

**Notas:** 1. Inclui 6.000 agências postais e 3.600 pontos em redes de varejo.

2. Corresponde à rede de casas lotéricas.

ponto de vista tecnológico, a solução passa pelo uso de um microcomputador (PC) que opera como terminal dedicado em cada estabelecimento, e conectado aos sistemas do banco via redes públicas de telecomunicações. Toda a gestão desses estabelecimentos, em seus aspectos negociais e técnicos, é confiada a um departamento interno do banco, a Gerência Nacional de Canais Físicos Parceiros.

#### 4.2. Classe 2 – modelos com delegação parcial da gestão a gestores

Uma segunda classe de modelos caracteriza-se pela execução por um banco dos serviços de integração negocial e pela delegação dos serviços de integração técnico-logística a uma empresa terceira. Essa classe de modelos é praticada por cinco dos sete bancos examinados pela pesquisa (Bradesco, Banco do Brasil, HSBC, Banco Real e Unibanco), e está presente num total de 26 mil pontos de serviço, dos 65,6 mil que compõem as sete redes examinadas (Tabela 2).

##### 4.2.1. Modelo 2.1. – VAN gestora, modelo tradicional

Nesta configuração, as atividades de prospecção e contratação dos estabelecimentos (integração negocial) são assumidas pelo próprio banco, que normalmente utiliza para tanto suas redes de agências. Normalmente, as agências prospectam correspondentes entre seus clientes pessoa jurídica. Por essa característica, o modelo tende a ser praticado em praças ou regiões já cobertas pelo sistema bancário, tendo baixa incidência em regiões em que os bancos não contam com estrutura e relacionamento com estabelecimentos locais.

Uma vez selecionados e contratados os pontos, as atividades de integração técnico-logística são terceirizadas a empresas de captura e transmissão de transações eletrônicas (conhecidas no mercado como VANs – *value added networks*). Tais empresas desempenham o papel de gestor tecnológico da rede. A tecnologia utilizada costuma envolver terminais POS fornecidos pelo gestor, que também fornece solução de *software* para captura e transmissão de informações, bem como assistência e suporte técnicos, treinamento e demais atividades que compõem os serviços de integração técnico-logística.

À época da pesquisa, o modelo era praticado em 22,9 mil pontos, ou cerca de 35% dos pontos de CBs dos sete bancos examinados (Tabela 2).

##### 4.2.2. Modelo 2.2. – VAN gestora, modelo emergente

Trata-se de uma variação recente do modelo anterior, que começou a ser praticada no início de 2009 e que até a época da pesquisa era praticada por apenas um banco (Banco do Brasil) em parceria com a Cielo, empresa especializada em montagem de redes para meios eletrônicos de pagamentos (cartões de crédito e débito).

A prospecção de CBs é feita pelo banco, porém a partir de uma relação de estabelecimentos já integrantes da rede de pagamentos da Cielo, e que portanto já dispõem de terminais POS instalados, para transações de pagamento com cartões de crédito e débito da rede Visa. A partir da sua contratação como correspondentes, esses estabelecimentos passam a utilizar essa mesma infraestrutura para operar também serviços de CB.

À época da pesquisa, esse modelo representava 3,1 mil pontos, todos eles do Banco do Brasil (Tabela 2).

### 4.3. Classe 3 – modelos com delegação total a gestores

Esta terceira classe inclui dois modelos em que tanto as atividades de integração negocial como as de integração técnico-logística são delegadas pelo banco a uma empresa gestora de redes. Note-se na Tabela 2, ao final desta seção, que essa classe de modelos é praticada por apenas dois entre os sete bancos pesquisados (Banco do Brasil e Banco Lemon) e responde por pouco menos de 15% dos pontos de CBs existentes nas sete redes examinadas.

#### 4.3.1. Modelo 3.1. – gestor substabelecente

Este modelo consiste na terceirização total, pelo banco a uma empresa gestora, das atividades relacionadas à gestão da rede de correspondentes, tanto no que se refere à integração negocial como à integração técnico-logística. Dessa forma, é o gestor quem seleciona, contrata e informa ao banco quem serão seus estabelecimentos correspondentes, além de responsabilizar-se por garantir o funcionamento da rede em todos os seus aspectos técnicos.

O modelo costuma ser praticado com pequenos comércios de loja única e tende a ser mais frequente em regiões de baixa cobertura bancária, em que o banco contratante não conta com estrutura própria para administrar a contratação e o relacionamento de redes de estabelecimentos locais. Contratualmente, é viabilizado pelo mecanismo legal do substabelecimento de um **contrato-mãe** de correspondente bancário firmado entre banco e gestor.

Do ponto de vista tecnológico, o modelo baseia-se na utilização de terminais POS ou microcomputadores (PCs) dedicados, instalados pelo gestor nos estabelecimentos conveniados, que serão operados por recurso humano do estabelecimento conveniado (isto é, pelo dono do comércio ou seu funcionário). O modelo de remuneração envolve pagamento do banco ao gestor de uma tarifa fixa por transação efetuada e um repasse de parte dessa tarifa pelo gestor ao estabelecimento.

À época da pesquisa, o modelo era praticado pelo Banco do Brasil, em aproximadamente 3,1 mil pontos de sua rede total de 8,6 mil pontos, e pelo Banco Lemon, em aproximadamente 5 mil pontos (Tabela 2).

#### 4.3.2. Modelo 3.2. – gestor de pontos próprios

Trata-se de uma evolução do modelo 3.1. Assim como no modelo anterior, ambas as categorias de serviços são delegadas por um banco a uma empresa gestora de redes, que prospectará estabelecimentos comerciais para a instalação de pontos de serviço. A diferença reside em que, ao invés de ser operado por recurso humano do estabelecimento conveniado, o terminal de serviços é operado por funcionário da própria empresa gestora. Em outras palavras, o estabelecimento conveniado apenas cede espaço físico para a instalação dos serviços. Um

quiosque de atendimento para transações de CB será instalado no interior do estabelecimento e operado por funcionário do gestor de rede. Do ponto de vista contratual, quem exerce as funções de correspondente é o próprio gestor, não havendo substabelecimento.

Segundo entrevistados, um dos motivos, senão o principal, para a prática desse modelo está relacionado aos riscos corridos pelo gestor em caso de extravio do numerário arrecadado: o modelo costuma ser praticado em pontos de serviço com altos volumes de arrecadação de contas, e que, portanto, manipulam quantidades elevadas de numerário. Muitos dos gestores que atuam nesse modelo são os mesmos que atuam no modelo anterior, privilegiando esta segunda configuração naqueles pontos que envolvem maior número de transações e maiores valores transacionados.

O modelo de remuneração envolve um pagamento, do banco ao gestor, de uma tarifa fixa por transação efetuada. Normalmente, não há repasse desta tarifa ou outra forma de remuneração ao estabelecimento cedente do espaço, que se beneficia apenas do aumento de tráfego de clientes, atraídos pelo serviço de CB. O gestor tem, contudo, autonomia para negociar com os estabelecimentos, sem interferência do banco. Do ponto de vista tecnológico, a solução é semelhante à adotada no modelo anterior: terminais POS ou PCs que operam como pontos de serviço dedicados, com instalação e manutenção integralmente a cargo do gestor.

À época da pesquisa, esse modelo era praticado pelos mesmos bancos que adotavam o modelo anterior (Banco do Brasil e Banco Lemon), porém em número mais reduzido de pontos (Tabela 2).

Assim apresentada a taxonomia dos modelos de gestão de redes, também é possível aproximar uma distribuição do número de pontos de serviço de CBs operados de acordo com cada um dos modelos. Uma estimativa a esse respeito é apresentada na Tabela 2, a partir de informações coletadas nas entrevistas.

A se descontarem prováveis imprecisões nos dados da tabela, por tratar-se de números aproximados citados por entrevistados e atribuídos aos diferentes modelos com base em interpretação do pesquisador, é possível notar que as classes de modelos que não envolvem gestores (classe 1) e que envolvem delegação parcial a gestores (classe 2) são amplamente dominantes na gestão do canal, respondendo por 46% e 40%, respectivamente, dos pontos de CBs dos sete bancos examinados. Em contrapartida, aqueles modelos que envolvem delegação total a gestores (classe 3) revelaram-se minoritários, respondendo por aproximadamente 14% do número total de pontos. Considerando que os sete bancos examinados operam estimados 92% do parque de 71 mil correspondentes em operação no País estimado pela Febraban, é possível supor que esses dados aproximem com razoável fidelidade as práticas de gestão de redes no canal brasileiro de CBs.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente trabalho procurou-se expandir o conhecimento sobre o uso do canal de CBs no Brasil. Por meio da aplicação de um método de pesquisa taxonômico, produziu-se um mapeamento das diferentes configurações de negócios – ou modelos de gestão de redes de CBs – praticadas na operação do canal.

Em particular, identificaram-se seis modelos de gestão de redes distintos, os quais foram agrupados em três classes de acordo com o grau de delegação, pelo banco a empresas gestoras, das atividades de gestão das redes de correspondentes. Um grupo de modelos (classe 3) caracteriza-se pelo fato de gestores intermediarem todas as relações negociais e de integração técnico-logística entre bancos contratantes de CBs e os estabelecimentos contratados. Em outro grupo (classe 2), gestores exercem um papel mais limitado, restrito à integração técnico-logística, porém ainda central na estruturação do canal. Há ainda um terceiro grupo de modelos (classe 1) em que o papel dos gestores é dispensado. Com isso, o trabalho produziu um primeiro mapeamento, inédito, das configurações de negócios praticadas na gestão do canal.

Do ponto de vista acadêmico, a contribuição do trabalho deriva da escassez de referências ao tema em estudos anteriores. Como visto na seção 1, embora os CBs tenham se tornado em anos recentes o maior e mais capilarizado canal físico de distribuição de serviços do setor bancário no Brasil, as formas pelas quais redes de CBs costumam ser geridas constituam uma discussão ainda em estágio muito preliminar. Nos estudos disponíveis, embora se reconhecesse a existência de uma diversidade – ou de um “espectro”, na expressão utilizada por Diniz, Pozzebon e Jayo (2009a, p.93) – de modelos de gestão de redes de CBs, essa diversidade ainda estava por ser descrita e entendida. Nesse sentido, o trabalho preenche uma lacuna importante na literatura sobre o uso de CBs no Brasil.

Teoria descritiva, nos termos em que a definem Fawcett e Downs (1986) e Gregor (2006), diz respeito à construção de conhecimento sobre fenômenos novos ou previamente pouco estudados, a partir da observação empírica. Teoria descritiva é toda elaboração conceitual que procura dizer **o que ocorre**, sem pretensões explicativas ou preditivas. Nesse sentido, a taxonomia apresentada neste trabalho contribui com conhecimento sobre um objeto anteriormente inexplorado pela literatura: a gestão do canal de correspondentes bancários.

Além de suas contribuições acadêmicas, o trabalho também abre caminho para instrumentalizar políticas públicas e estratégias privadas voltadas à utilização de CBs. Isso se torna particularmente relevante dado o consenso, identificado na literatura, de que o aproveitamento do canal na distribuição de serviços financeiros inclusivos ainda se encontra aquém de suas potencialidades, sugerindo a conveniência, ou a necessidade, de se fomentarem novos modelos de negócios que permitam ampliar a exploração desse potencial. A proposição ou discussão futura desses modelos, seja no âmbito regulatório, seja no

da prática gerencial, não poderia basear-se numa concepção do canal de correspondentes bancários como um coletivo homogêneo. Ao contrário, ela exige **abrir a caixa preta** da gestão de correspondentes, a fim de se proporem novas práticas ajustadas à diversidade do canal.

A principal limitação da pesquisa decorre do fato de a coleta de dados ter se concentrado em bancos e empresas gestoras, e ter excluído outros potenciais grupos de entrevistados, como representantes de comércios e demais estabelecimentos não bancários contratados como correspondentes. Se por um lado a inclusão desses respondentes esteve fora do escopo do trabalho em função do grande número e variedade dos agentes envolvidos, por outro entrevistas com esses agentes poderiam ter enriquecido o material empírico que resultou na identificação das atividades componentes da gestão de redes de CBs. O mesmo vale para representantes do governo e agentes reguladores, que também não foram cobertos pela coleta de dados. Decerto, o primeiro mapeamento de modelos que aqui se apresenta poderá ser corroborado ou aperfeiçoado com a ampliação das fontes de dados em direção a esses outros grupos de agentes.

Por fim, o presente trabalho abre caminho para que futuras pesquisas se voltem à discussão de novos tópicos relacionados à gestão de redes de CBs. Um primeiro tópico sugerido para a continuidade da pesquisa seria comparar os diferentes modelos da taxonomia quanto às plataformas tecnológicas (terminais, tecnologias de conexão, centrais de subprocessamento etc.) utilizadas por eles, investigando as oportunidades ou limitações trazidas pelas respectivas tecnologias aos serviços passíveis de serem oferecidos em cada modelo.

Um segundo tópico consistiria em comparar os diferentes modelos da taxonomia quanto ao seu alcance geográfico (distribuição espacial dos pontos de serviço, presença em regiões desbancarizadas etc.) e, mais importante, quando a seu alcance social dentro das localidades ou regiões atendidas. Isso contribuiria para um entendimento de **quão pobres** são os públicos de consumidores de serviços financeiros atingidos pelos diferentes modelos, o que acrescentaria à discussão o papel inclusivo do canal. Ambos os tópicos sugeridos são exemplos de pesquisa só tornadas possíveis uma vez que se abriu a **caixa preta** da gestão dos correspondentes, com a identificação de diferentes modelos de gestão de rede cujos limites e potencialidades merecem agora passar a ser estudados.

Uma terceira possibilidade de estudo futuro envolveria a análise dos modelos de gestão de rede de correspondentes, aqui observados para o Brasil, em comparação com o que acontece em outros países. Se diversos outros países na África, Ásia e América Latina têm adotado correspondentes bancários de modo relativamente semelhante ao que acontece no Brasil (MAS, 2009), o entendimento mais aprofundado das prováveis diferenças de modelos de gestão em diferentes países contribuiria para a avaliação mais completa do fenômeno dos correspondentes bancários. ♦



NOTAS

- (1) Dados disponíveis em <[http://www.ictformicrofinance.org/sites/default/files/tecnologia\\_e\\_financeas\\_exclusivas.ppt](http://www.ictformicrofinance.org/sites/default/files/tecnologia_e_financeas_exclusivas.ppt)> (acessado em 12 de dezembro de 2010). O Banco Central do Brasil apresenta em seu *website* (<http://bcb.gov.br>) estimativas ainda maiores para o número de CBs, chegando a 150 mil

pontos de atendimento em 2010; porém, o dado costuma ser questionado, sendo considerado superestimado (DINIZ, 2007; JAYO, 2010).

- (2) IDH = Índice de Desenvolvimento Humano.

REFERÊNCIAS

ABRAMOVAY, R. A densa vida financeira das famílias pobres. In: ABRAMOVAY, R. (Org.). *Laços financeiros na luta pela pobreza*. São Paulo: Annablume/Fapesp, 2004. p.21-70.

ATKINSON, R.; FLINT, J. Accessing hidden and hard-to-reach populations: snowball research strategies. *Social Research Update*, Guilford, v.28, n.1, Jan. 2001. Disponível em: <<http://www.soc.surrey.ac.uk/sru/sru33.html>>. Acesso em: 03 jul. 2010.

BAILEY, K.D. *Typologies and taxonomies: an introduction to classification techniques*. Thousand Oaks: Sage, 1994.

BITTENCOURT, G.; MAGALHÃES, R.; ABRAMOVAY, R. Informação de crédito: um meio para ampliar o acesso dos mais pobres ao sistema financeiro. *Pesquisa & Debate*, São Paulo, v.16, n.2 (28), p.203-248, 2005.

CARPER, W.B.; SNIZEK, W.E. The nature and types of organizational taxonomies: an overview. *Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, v.5, n.1, p.65-75, Jan. 1980.

CUSHING, B. Frameworks, paradigms, and scientific research in management information systems. *The Journal of Information Systems*, Newark, v.2, n.22, p.38-59, Spring 1990.

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.

DINIZ, E.H.; POZZEBON, M.; JAYO, M. Microcredit and correspondent banking in Brazil: what is missing? In: INTERNATIONAL WORKING CONFERENCE OF THE INTERNATIONAL FEDERATION FOR INFORMATION PROCESSING, 9. 2007, São Paulo. *Proceedings...* São Paulo, 2007. Workgroup 9.4.

DINIZ, E.H.; POZZEBON, M.; JAYO, M. The role of ICT in helping parallel paths to converge: microcredit and correspondent banking in Brazil. *Journal of Global Information Technology Management*, Marietta, v.12, n.1, p.80-103, Jan. 2009a.

DINIZ, E.H.; POZZEBON, M.; JAYO, M. Social innovations in the Brazilian banking area: using correspondents to increase microcredit delivery. In: EGOS COLLOQUIUM, 25., 2009, Barcelona. *Proceedings...* Barcelona, 2009b.

DOTY, D.H.; GLICK, W.H. Typologies as a unique form of theory building: towards improved understanding and

modeling. *Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, v.19, n.2, p.230-251, Apr. 1994.

FAWCET, J.; DOWNS, F.S. *The relationship of theory and research*. London: McGraw-Hill/Appleton & Lange, 1986.

GREGOR, S. The nature of theory in Information Systems. *MIS Quarterly*, Minneapolis, v.30, n.3, p.611-642, Sept. 2006.

IVATURY, G. Brazil's banking correspondents. In: MATHISON, S. (Org.). *Electronic banking with the poor: increasing the outreach and sustainability of microfinance through ICT innovations*. Brisbane: The Foundation for Development Cooperation, 2006a.

IVATURY, G. Using technology to build inclusive financial systems. *CGAP Focus Notes* n.32, Jan. 2006b.

IVATURY, G.; MAS, I. The early experience with branchless banking. *CGAP Focus Notes* n.46, Apr. 2008.

JAYO, M. *Correspondentes bancários como canal de distribuição de serviços financeiros*. 2010. Tese (Doutorado) – Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, São Paulo, Brasil, 2010.

KUMAR, A.; NAIR, A.; PARSONS, A.; URDAPILLETA, E. *Expanding bank outreach through retail partnerships: correspondent banking in Brazil*. Working Paper n.85. Washington: World Bank, 2006. 50p. [DOI: 10.1596/978-0-8213-6702-5].

LYMAN, T.R.; IVATURY, G.; STASCHEN, S. Use of agents in branchless banking for the poor: rewards, risks, and regulation. *CGAP Focus Notes* n. 38, Oct. 2006.

MAS, I. The economics of branchless banking. *Innovations*, Boston, v.4, n.2, p.57-75, June 2009.

MAS, I.; SIEDEK, H. Banking through networks of retail agents. *CGAP Focus Notes* n.47, May 2008.

MILES, M.B.; HUBERMAN, A.M. *Qualitative data analysis*. 2<sup>nd</sup>ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 1994.

MOHAN, C.P. Products, processes, and institutions for financial inclusion: experiences from Brazil & South Africa. *CAB Calling*, Pune, India: Reserve Bank of India, v.31, n.3, p.103-109, July-Sept. 2007.

OLIVEIRA, J.S.G.; CAMPELLO, M. Correspondentes bancários: tecnologia e inovação contribuindo para a



REFERÊNCIAS

inclusão social e resultados dos bancos. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (SIMPEP), 13., 2006, Bauru. *Anais...* Bauru: UNESP, 2006.

SANCHEZ, J.C. The long and thorny way to an organizational taxonomy. *Organization Studies*, Berlin, v.14, n.1, p.73-92, Jan. 1993.

SOARES, M.M.; MELO SOBRINHO, A.D. *Microfinanças: o papel do Banco Central e a importância do cooperativismo de crédito*. Brasília: Banco Central do Brasil, 2008.

WHITTAKER, J.; CAULKINS, D.; KAMP, K. Evaluating consistency in typology and classification. *Journal of Archaeological Method and Theory*, New York, v.5, n.2, p.129-164, June 1998.

YOKOMIZO, C.A. *O papel das tecnologias de informação e comunicação na oferta de serviços financeiros para a população de baixa renda: o caso dos correspondentes bancários do Banco Lemon*. 2009. Dissertação (Mestrado) – Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, São Paulo, Brasil, 2009.

ABSTRACT

**A descriptive mapping of banking correspondent network management models in Brazil**

Although many studies have appeared in recent years focusing on the growth of so-called banking correspondents (BCs) in Brazil and their role as a banking channel for the poor, there is an important gap in this literature, related to understanding the different ways through which BC networks can be hired and managed. The aim of this article is to identify and map the diversity of business configurations – or network management models – used by Brazilian banks to build up the channel. To this end, we adopted a taxonomic method, which allowed us to distinguish six different network management models currently in use in Brazil. Such models were in turn grouped into three classes of network management activities, according to the degree of delegation by banks to subcontractors. The result is an unprecedented map of the different business configurations applied in the operation of the Brazilian BC channel. The relevance of this contribution derives from the scarcity of references to the topic in previous studies, as well as from the importance acquired by the BCs in recent years for delivering bank services to the low-income population.

**Keywords:** banking correspondents, banking technology, network management models, taxonomy, financial inclusion.

RESUMEN

**Un estudio descriptivo de los modelos de gestión de redes de corresponsales bancarios en Brasil**

Aunque existan diversos estudios que surgieron en años recientes sobre el crecimiento de los llamados corresponsales bancarios (CBs) como canal de distribución de servicios financieros a la población de bajo ingreso en Brasil, se advierte una importante laguna en la literatura en lo que concierne a la comprensión de las distintas formas en que se pueden establecer y administrar las redes de CBs. En este artículo se tuvo por objetivo construir un mapa de las distintas configuraciones de negocios – o modelos de gestión de redes de CBs – que se practican actualmente en la utilización del canal de CBs en los bancos brasileiros. Para eso se aplicó un método taxonómico que permitió distinguir seis modelos diferentes de gestión de redes de CBs que pudieron agruparse en tres clases, de acuerdo con el nivel de asignación de actividades a gestores de red terceros. El resultado del trabajo es un mapa inédito de las diferentes configuraciones de negocios practicadas en la operación del canal de CBs en Brasil. La relevancia de la contribución radica en la escasez de referencias al tema en otros estudios y también en la importancia adquirida recientemente por el canal de CBs como uno de los principales canales de distribución de servicios bancarios a la población menos favorecida.

**Palabras clave:** corresponsales bancarios, tecnología bancaria, modelos de gestión de redes, taxonomía, inclusión financiera.