

Association for Information Systems AIS Electronic Library (AISeL)

AMCIS 2009 Proceedings

Americas Conference on Information Systems
(AMCIS)

2009

Correspondentes Bancarios como Canal de Distribuicao de Servicos Financeiros: o Papel dos "Gestores de Rede"

Martin Jayo

Fundacao Getulio Vargas, martin.jayo@fgv.br

Eduardo Henrique Diniz

Fundacao Getulio Vargas, eduardo.diniz@fgv.br

Follow this and additional works at: <http://aisel.aisnet.org/amcis2009>

Recommended Citation

Jayo, Martin and Diniz, Eduardo Henrique, "Correspondentes Bancarios como Canal de Distribuicao de Servicos Financeiros: o Papel dos "Gestores de Rede"" (2009). *AMCIS 2009 Proceedings*. 3.

<http://aisel.aisnet.org/amcis2009/3>

This material is brought to you by the Americas Conference on Information Systems (AMCIS) at AIS Electronic Library (AISeL). It has been accepted for inclusion in AMCIS 2009 Proceedings by an authorized administrator of AIS Electronic Library (AISeL). For more information, please contact elibrary@aisnet.org.

Correspondentes Bancários como Canal de Distribuição de Serviços Financeiros: o Papel dos “Gestores de Rede”

Martin Jayo

Fundação Getulio Vargas
martin.jayo@fgv.br

Eduardo Henrique Diniz

Fundação Getulio Vargas
eduardo.diniz@fgv.br

RESUMO

Este artigo investiga o surgimento e o papel dos *gestores de rede*, um segmento de empresas recentemente constituído, mas que tem se revelado importante para a estruturação do canal de *correspondentes bancários* (CBs). A partir de um desenho de pesquisa qualitativo e de entrevistas com executivos de bancos e empresas gestoras de rede, o artigo apresenta: (i) o histórico deste segmento, e (ii) os diferentes papéis que ele exerce na administração das redes de CBs dos bancos. Essas questões se justificam uma vez que não se encontram em estudos anteriores referências a esse segmento ou ao papel exercido por ele no uso da tecnologia de CBs. Desta forma, o artigo contribui para aprofundar o conhecimento sobre um elemento decisivo na expansão dos correspondentes, canal estratégico para a expansão dos serviços bancários junto à população de baixa renda.

Palavras-chave

Bancos, tecnologia, correspondentes bancários, baixa renda, serviços financeiros.

1. INTRODUÇÃO

Ao longo da presente década, assistiu-se no Brasil a um crescimento sem precedentes no alcance e capilaridade das redes de atendimento dos bancos, graças à implantação dos chamados *correspondentes bancários* (CBs). Trata-se de um novo canal de distribuição de serviços dos bancos, intensivamente apoiado em tecnologia, cujo funcionamento está baseado em um complexo de parcerias envolvendo bancos, estabelecimentos comerciais e outros agentes não-bancários habilitados como pontos de distribuição de serviços (supermercados, mercearias, farmácias, redes varejistas, associações de bairro, casas lotéricas, agências postais, etc.), além de uma variedade de fornecedores de tecnologia e serviços de apoio.

Do ponto de vista tecnológico, este canal costuma utilizar-se de equipamentos POS (*point of sale*) proprietários, ou então microcomputadores, operando como terminais nos pontos de serviço conveniados. Tais equipamentos são interligados aos sistemas transacionais de um banco contratante via redes públicas de telecomunicações, principalmente linhas de telefonia fixa ou móvel celular. A transmissão de dados pode ser feita de forma *online* ou escalonada ao longo do dia, a depender da complexidade e volume dos serviços bancários transacionados em cada correspondente (Diniz *et al.*, 2009).

Com apenas alguns anos de existência, os CBs respondem hoje pela maior parte dos pontos de atendimento bancário instalados no Brasil. Ao final de 2008, segundo dados oficiais do Banco Central do Brasil¹, seu número totalizava 108 mil pontos, ou o equivalente a cinco vezes o número de agências em operação no país. Diante da relevância do fenômeno, uma ampla literatura de estudos foi produzida nos últimos anos, investigando a forma como este novo canal vem se desenvolvendo (Kumar *et al.*, 2006; Lyman *et al.*, 2006; Ivatury, 2006; Ivatury e Mas, 2008; Mas e Siedek, 2008; Soares e Melo Sobrinho, 2008; Diniz, 2007; Diniz *et al.*, 2008; Diniz *et al.*, 2009; entre outros). Esses estudos demonstram claramente, com dados relativos a extensão, cobertura, número de transações e valores envolvidos, a importância adquirida pelos CBs no mercado bancário brasileiro atual.

Embora se trate de um debate recente e ainda em curso, pelo menos dois importantes pontos de consenso podem ser identificados nessa literatura. O primeiro deles é o reconhecimento de que os CBs, pelos baixos custos operacionais envolvidos, são um instrumento eficiente para que os bancos possam ofertar serviços à população de menor renda, tradicionalmente com pouco acesso ao sistema bancário. Com efeito, grande parte dos CBs se encontra instalada em locais anteriormente desassistidos de atendimento bancário por não comportarem os investimentos em agências e pontos de

¹ disponíveis em <http://www.bcb.gov.br>.

atendimento tradicionais, como municípios pequenos ou distantes, ou bairros periféricos e mesmo favelas dos centros urbanos (Ivatury, 2006). Um segundo ponto de consenso é o de que, apesar desse maior alcance conferido, o leque de serviços bancários *efetivamente* oferecidos através dos CBs ainda é limitado, concentrando-se basicamente em serviços transacionais de arrecadação (recebimento de contas e boletos) e no pagamento de benefícios previdenciários e de programas sociais. A distribuição de outros serviços bancários, como por exemplo crédito, seguros e poupança, ainda é muito restrita, e depende de alterações aos modelos de negócios atualmente praticados na operação do canal.

Diniz *et al.* (2008) 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. Nesta perspectiva, entender os possíveis usos ou modelos de negócios passíveis de serem aplicados ao canal de CBs exige que se entenda, em primeiro lugar, quais são os grupos sociais relevantes envolvidos, e qual o seu papel no processo de negociação que ajudou a consolidar o canal de correspondentes no Brasil.

Por outro lado, dentre os diversos grupos sociais relevantes envolvidos no uso dos CBs (bancos, governo e agentes reguladores, estabelecimentos varejistas, a própria população de baixa renda usuária do canal, *etc.*), é possível distinguir um grupo em particular – os *gestores de rede* – sobre o qual existem poucas referências na literatura. Este grupo se desenvolveu recentemente, a partir do próprio processo de surgimento e crescimento dos CBs, e tem atuado como um componente importante na administração das relações entre bancos e os agentes não-bancários contratados como seus correspondentes.

Diante disso, o objetivo deste artigo é contribuir para o conhecimento sobre este segmento específico de empresas – os gestores de rede –, entendendo como ele se formou e qual o papel que vem sendo por ele desempenhado na estruturação do canal de CBs. Entende-se que a discussão ou investigação futura de possíveis modelos de negócio para a ampliação do leque de serviços ofertados por meio de CBs não pode ser feita sem um conhecimento apurado sobre o papel destas empresas. Para tanto, duas questões de pesquisa foram formuladas para este artigo, a saber:

1. Como se deu, historicamente, o surgimento deste novo setor de apoio aos bancos formado pelos gestores de rede?
2. Qual tem sido o papel desempenhado por este grupo na estruturação do canal de CBs?

Um importante aspecto do canal de CBs é o fato de que seu caráter inovador não está nas tecnologias empregadas (baseadas nos já consolidados terminais POS e microcomputadores, e em redes de transmissão de dados já há bastante tempo em uso no setor bancário), mas sim na configuração de novos arranjos negociais, envolvendo bancos e outros grupos de atores, entre os quais o dos gestores de rede. Isso justifica o porquê de o foco desta pesquisa não recair propriamente na tecnologia de captura, processamento e transmissão de dados que viabiliza a operação do canal, mas sim nos arranjos negociais por trás da sua utilização.

2. DESENHO METODOLÓGICO

Dado o objeto de pesquisa do trabalho – um fenômeno novo, para o qual não existem estudos prévios ou dados robustos documentados na literatura – optou-se por um desenho de pesquisa exploratória qualitativa.

Para responder a primeira questão de pesquisa – como se deu o surgimento do grupo de gestores –, adotou-se o "método histórico orientado à pesquisa em tecnologia de informação", proposto por Mason *et al.* (1997) e utilizado por Pozzebon e Van Heck (2006). Conforme Mason *et al.* (1997) argumentam, o método histórico de pesquisa pode ser de grande utilidade para compreender fenômenos contemporâneos relacionados ao uso de tecnologia, quando se deseja compreender de que forma eles surgiram, ou quais os seus desdobramentos e implicações sócio-econômicas.

A aplicação do método envolveu o cumprimento de seis "passos" sugeridos por Mason *et al.* (1997)². Após identificar as questões de pesquisa, o que constitui o **passo 1**, é preciso estabelecer um *domínio de pesquisa* com fronteiras bem definidas (**passo 2**). No presente trabalho, o domínio de pesquisa foi definido como sendo as configurações de negócios adotadas na gestão das redes de CBs de diferentes bancos, selecionados de acordo com dois critérios: em primeiro lugar, considerou-se o

² Embora para fins analíticos esses passos sejam apresentados como uma seqüência no tempo, na prática da pesquisa eles costumam sofrer sobreposições, ou seguir uma lógica iterativa.

tamanho das redes, procurando-se selecionar aquelas com maior número possível de pontos de serviço; em segundo, levou-se em conta a receptividade dos bancos e dos gestores de rede envolvidos, e sua disponibilidade para fornecer informações e conceder entrevistas para a pesquisa. A escolha final recaiu sobre as redes de CBs dos seis bancos discriminados na Tabela 1. Somadas elas detinham, ao final de 2008, 52,5 mil pontos, ou cerca de 49% do total de CBs em operação no país, que era de 108 mil segundo os dados oficiais do Banco Central do Brasil³. Ainda de acordo com dados do Banco Central, estes seis bancos respondem por 55% dos ativos e 64% do volume de depósitos do sistema financeiro brasileiro.

Banco	Número aproximado de pontos (dez/2008)
Bradesco	20.000 ^[1]
Caixa Econômica Federal	13.800 ^[2]
Banco do Brasil	8.100
Banco Lemon	5.800
Unibanco	2.600
ABN Amro Real ^[3]	2.200

Tabela 1 – Domínio de pesquisa: redes de CBs examinadas

^[1] Inclui 6 mil pontos instalados em agências dos Correios.

^[2] Inclui 9 mil pontos instalados na rede de casas lotéricas.

^[3] Adquirido pelo Grupo Santander depois da elaboração da pesquisa.

Fonte: dados fornecidos pelos entrevistados e/ou divulgados nos Relatórios Anuais dos bancos.

O **passo 3** do método envolve a reunião de evidências empíricas, a partir de fontes documentais e outros registros. Além de dados públicos, a coleta incluiu informações internas sobre as operações de CBs fornecidas pelos seis bancos, bem como a realização de entrevistas pessoais com executivos e dirigentes envolvidos na operação e gestão das seis redes. Dado que a finalidade do estudo não era captar apenas visão dos bancos, mas sim entender os arranjos praticados com gestores de rede na operação do canal, as entrevistas incluíram executivos dos bancos e representantes do grupo de gestores. Para identificar e 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 (neste caso formado pelos executivos responsáveis pelas operações de CBs dos seis bancos) que por sua vez indicam outros entrevistados potenciais (neste caso, representantes do grupo de gestores). Isto foi necessário uma vez que, no início do processo de coleta, embora fossem conhecidos os *bancos* a serem incluídos, não havia informação sobre quais deveriam ser os agentes relevantes a serem entrevistados no grupo de gestores – problema que era agravado pelo fato de não existirem fontes de informação cadastral a que fosse possível recorrer, já que estas empresas não contam com nenhuma entidade ou associação que as represente.

Ao final do processo, foram conduzidas um total de 14 entrevistas pessoais, sendo seis com executivos responsáveis pelas operações de CBs dos seis bancos representados na Tabela 1, e oito com diretores de empresas gestoras de rede, indicadas pelos bancos como sendo representativas e relevantes na estruturação das suas operações de CBs. Por razões de confidencialidade, conforme solicitação expressa por entrevistados, os nomes das empresas gestoras de rede entrevistadas são omitidos neste artigo. As entrevistas seguiram um formato semi-estruturado, a fim de dar abertura aos entrevistados para expressar livremente suas visões estratégicas, mas ao mesmo tempo capturar um núcleo de informações comum que

³ Esse mesmo total foi estimado em 83,3 mil pela Federação Brasileira dos Bancos (Febraban, 2008). Adotando-se esta estimativa ao invés da do Banco Central, a representatividade das seis redes examinadas subiria para 63% dos pontos de CBs instalados no país.

possibilitasse uma análise comparativa entre os arranjos praticados nas diferentes redes de CBs. As entrevistas, com duração média de 90 minutos cada, foram gravadas com o consentimento dos entrevistados e em seguida transcritas para análise.

O **passo 4** proposto por Mason *et al.* (1997) envolve a avaliação crítica do material coletado usando lógica básica, de forma a garantir a coerência dos dados. Quando necessário, voltou-se a entrar em contato com os entrevistados, por telefone, a fim de checar dados conflitantes. Em seguida, na etapa de análise (**passo 5**), a pesquisa passa de empírica a indutiva, e a tarefa do pesquisador consiste em juntar e relacionar os fatos, interpretando sua lógica interna (Mason *et al.*, 1997: 315). O resultado dessa análise é a elaboração de um relato (**passo 6**), apresentado no item 3 do presente artigo.

Finalmente, a fim de responder a segunda questão de pesquisa – qual o papel dos gestores de rede na estruturação do canal de CBs – procedeu-se a uma comparação das atividades desempenhadas por gestores nas redes de CBs dos seis bancos, avaliando as similaridades e diferenças existentes. O resultado dessa análise é apresentado no item 4, na forma de uma taxonomia dos diferentes papéis exercidos por gestores. Conforme argumentam Fawcett e Downs (1986: 4) e Gregor (2006: 623), a classificação de fenômenos, na forma de taxonomias, é particularmente relevante em situações nas quais exista pouco conhecimento sistematizado sobre os fenômenos sob investigação, o que é o caso da presente pesquisa.

3. SURGIMENTO HISTÓRICO DO GRUPO DE GESTORES DE REDE

3.1 Antecedentes

Os bancos, no Brasil, além das funções bancárias clássicas de captação de recursos e intermediação financeira, tradicionalmente detêm outra função, qual seja a de servirem de intermediários do governo e das empresas concessionárias de serviços públicos, na arrecadação de impostos e taxas. Apesar de desempenhada pelos bancos em todo o território nacional desde na década de 1960 (Henrique, 2001), essa função arrecadadora se viu historicamente prejudicada, em certas regiões, pela baixa cobertura da rede de atendimento bancário. Apesar de o sistema financeiro brasileiro ser o mais desenvolvido da América Latina, existe uma grande disparidade regional na distribuição de agências e demais pontos de atendimento, sendo a região Nordeste uma das mais prejudicadas (Bemerguy e Luporini, 2006). Nada menos do que 75% das agências bancárias instaladas no Brasil, segundo dados do Banco Central⁴, estão localizadas nas regiões Sul e Sudeste, caracterizando uma concentração da rede nas regiões mais ricas do país. Tal concentração se torna ainda mais clara se analisarmos a proporção entre número de agências bancárias e dados populacionais. Usando dados do Censo Populacional de 2000, disponíveis em IBGE (2007), vemos que na região Nordeste a proporção é de 21,2 mil habitantes por agência bancária, ao passo que nas regiões Sul e Sudeste essa relação é de 7,6 e 8,5 mil habitantes por agência, respectivamente.

3.2 O negócio das redes arrecadadoras

Dada essa escassez de pontos bancários de arrecadação no Nordeste, no início dos anos 90 começaram a surgir naquela região empresas dedicadas a montar redes arrecadadoras destinadas a receber contas de serviços públicos, em convênio com as empresas concessionárias de luz e água. A experiência inicial, que posteriormente daria origem ao modelo de negócios dessas redes, foi desenvolvida por uma conhecida rede de farmácias da região. Com sede em Fortaleza-CE e cerca de 200 lojas próprias, esta empresa firmou em 1992 convênios com a Coelce e a Caelce, as companhias concessionárias dos serviços de energia elétrica e águas e esgotos, respectivamente, no estado do Ceará. Por meio desses dois acordos, as farmácias da empresa passaram a funcionar como postos de recebimento de contas de água e luz. Embora o acordo com as concessionárias envolvesse uma remuneração fixa por conta recebida, o principal objetivo da rede de farmácias era de outra natureza: a estratégia consistia em aumentar as vendas da rede ao atrair um maior fluxo de clientes para suas lojas, ao oferecer como diferencial em relação à concorrência a possibilidade de pagar as contas de água e luz com maior comodidade, sem necessidade de deslocar-se a uma agência bancária.

Com bons resultados, o modelo se alastrou rapidamente. Em pouco tempo, acordos semelhantes não apenas estavam sendo replicados por outras redes de farmácias e de varejo no Nordeste, como também acabaram sendo ampliados, dando origem a uma configuração de negócios que ficou conhecida pelo nome de **redes arrecadadoras**. A diferença deste modelo em relação ao seu precursor consistia em que, ao invés de empresas operando pontos comerciais *próprios*, a prática de firmar acordos de arrecadação com concessionárias foi adotada por empresas que passaram a se especializar em prospectar e contratar para esse fim estabelecimentos varejistas de terceiros.

⁴ Disponíveis em <http://www.bcb.gov.br>.

O desenho de negócios desenvolvido por estas empresas (figura 1) passou a envolver tipicamente uma cadeia de três elos, a saber: (i) concessionárias de serviços públicos (água, luz, telefonia); (ii) as chamadas empresas arrecadoras, cuja função consistia em prospectar, contratar, treinar e monitorar estabelecimentos comerciais contratados para desempenhar a tarefa de arrecadar contas, respondendo também, perante as concessionárias, pela transferência dos recursos arrecadados; e (iii) finalmente, uma rede arrecadora formada por grande número de pontos de arrecadação, isto é, estabelecimentos (farmácias, supermercados e demais estabelecimentos varejistas) contratados pelas empresas arrecadoras. As concessionárias pagavam às empresas arrecadoras uma remuneração fixa por conta arrecadada, e as empresas arrecadoras repassavam parte dessa remuneração para os estabelecimentos.

Por volta do ano 2000, já se contavam no Nordeste pelo menos 17 empresas arrecadoras trabalhando de acordo com esse modelo – empresas como Chegue&Pague, PagFácil, Zazpag, entre outras, responsáveis pela operação de alguns milhares de pontos. Vale destacar, no entanto, que o modelo de redes arrecadoras se caracterizava pela ausência de bancos. Nenhum tipo de transação bancária era realizada por meio destas redes; ao contrário, o modelo surgira como um canal de arrecadação alternativo, paralelo ao sistema bancário.

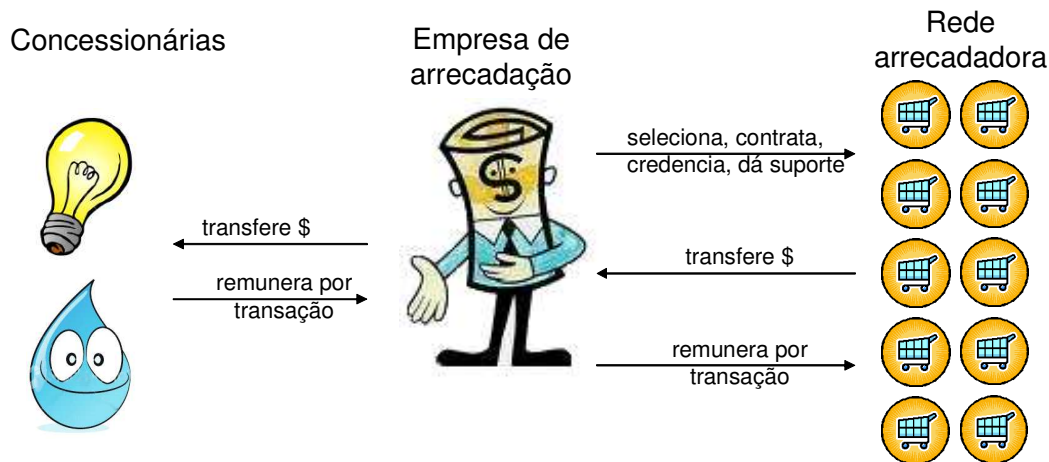


Figura 1. O modelo das redes arrecadoras

Do ponto de vista da tecnologia empregada, a operação das redes arrecadoras estava muito longe de ser sofisticada. Ao receberem o pagamento de contas, os pontos de arrecadação emitiam o respectivo recibo utilizando para tanto antigas máquinas de autenticação mecânica refugadas pelo sistema bancário, que tinha passado a utilizar terminais computadorizados nos caixas das agências. Todo o processamento e a transmissão de informações eram feitos de forma artesanal: ao final do dia, os canhotos das contas recebidas eram recolhidos por mensageiros (*motoboy*s), para serem em seguida separados e entregues em lotes às respectivas concessionárias, que faziam a baixa manual. Em um segundo momento, as empresas arrecadoras passaram a utilizar tecnologia de leitura ótica: neste caso, os canhotos eram levados a uma central de processamento da empresa arrecadora, onde se fazia a leitura dos códigos de barras e se concentrava a informação das contas pagas em disquetes, em seguida enviados às concessionárias, que promoviam a baixa.

3.3 Incorporação do modelo pelos bancos

No início dos anos 2000, começa a se consolidar no Brasil o marco regulatório que permite a contratação de estabelecimentos comerciais e outros tipos de agentes não-bancários como correspondentes pelos bancos. Embora se trate de uma legislação com origem em várias resoluções desde 1973, as suas alterações mais decisivas foram introduzidas em 1999, com a

Resolução 2640 do Conselho Monetário Nacional, e em 2003, com as Resoluções 3110 e 3156, que compõem a base normativa atualmente em vigor para a atividade dos correspondentes (Soares e Melo Sobrinho, 2008).

Uma das medidas introduzidas em 2003, particularmente decisiva para viabilizar o surgimento dos gestores de rede, foi a autorização para a prática de cláusulas de substabelecimento nos contratos de correspondente bancário. O mecanismo do substabelecimento passou a permitir que uma empresa contratada como correspondente por um banco transfira para terceiros, ao invés de desempenhar ela própria, as funções de correspondente (figura 2). Antes disso, somente empresas que fossem elas próprias desempenhar as funções de CB poderiam ser contratadas pelos bancos.

A medida vinha ao encontro do interesse dos bancos, para os quais muitas vezes resultaria oneroso manter a estrutura necessária, em diferentes regiões do país, para administrar a contratação, instalação e manutenção de cada um dos seus pontos de CBs. A possibilidade de substabelecimento permitia desonerar essas atividades, ao transferi-las para empresas locais com estrutura própria – os gestores de rede – que se responsabilizam por intermediar a relação entre banco e CBs.

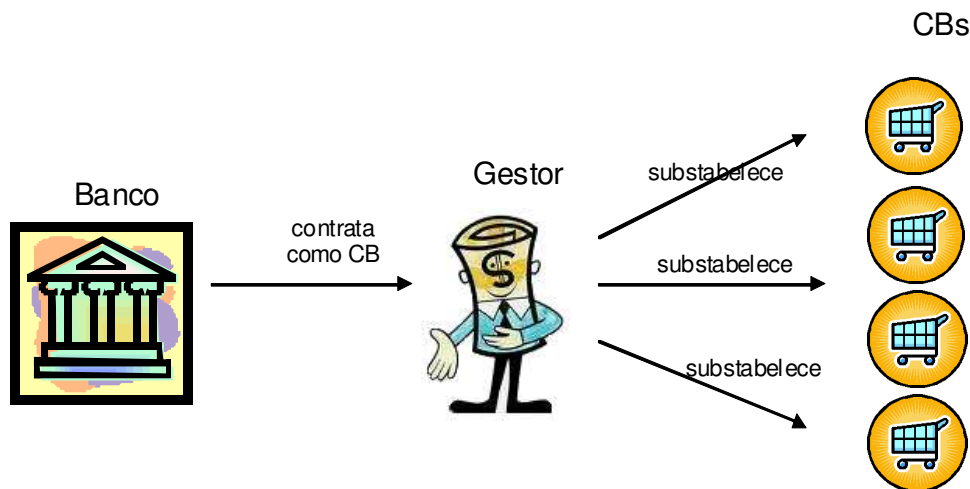


Figura 2. Substabelecimento do contrato de correspondente

Tal mecanismo acabou fazendo com que as antigas empresas arrecadoras surgidas nos anos 90 e já disseminadas pelo Nordeste, se transformassem gradativamente em gestores de redes de CBs. Para tanto, bastou que, além dos contratos que já mantinham com concessionárias de serviços públicos, as empresas fizessem também contratos de correspondência com bancos, substabelecendo-os a suas redes de estabelecimentos já montadas. Com isso, transformavam suas redes de arrecadação em redes de CBs. Constituiu-se desta forma, com origem nas antigas empresas arrecadoras até então paralelas ao sistema bancário, um novo setor de apoio aos bancos especializado em montar e gerenciar redes de correspondentes. Se num primeiro momento os *players* se mantiveram os mesmos, apenas migrando do modelo de empresas arrecadoras para o de gestoras de rede de CBs, com o tempo novas empresas foram-se somando ao grupo, já constituídas na forma de gestores de rede.

Essa incorporação do modelo pelos bancos acabou incentivando a modernização da infra-estrutura tecnológica das antigas redes arrecadoras. Para ajustar-se às exigências dos bancos, fazia-se necessário às empresas arrecadoras informatizar seus processos até então manuais de captura, processamento e transmissão de dados. Além disso, nessa altura as concessionárias de serviços públicos também começavam a exigir das empresas arrecadoras uma maior informatização. A solução encontrada, que nos anos seguintes se tornaria dominante nas redes de correspondentes de todo o país, era baseada em terminais POS interligados por linha discada aos sistemas dos bancos contratantes. Segundo apurado em entrevista com um gestor de rede pioneiro no segmento, esta tecnologia teria sido implantada pela primeira vez no final de 2002, por uma empresa arrecadora com sede no Rio Grande do Norte e pontos distribuídos pelo Nordeste, associada a uma empresa de desenvolvimento de software sediada em São Paulo.

4. PAPEL DOS GESTORES: UMA TAXONOMIA

Uma vez identificada a forma pela qual se deu o surgimento do grupo social formado pelos gestores de rede, este item é dedicado a verificar de que maneiras este grupo tem atuado na estruturação do canal de CBs. Para tanto, a partir das entrevistas com bancos e gestores das seis redes de correspondentes analisadas, levantou-se e comparou-se os tipos de serviços que este grupo fornece aos bancos. O resultado desta análise foi uma taxonomia dos diferentes papéis que vêm sendo exercidos por gestores de rede na operação de redes de correspondentes.

Por trás da elaboração de uma taxonomia, está a capacidade do pesquisador de identificar atributos relevantes para a descrição das ocorrências de um dado fenômeno, e selecionar dentre eles um conjunto *atributos críticos* que será adotado como critério de classificação (Gregor, 2006: 623). Os atributos críticos devem ser tais que permitam construir classes exaustivas (isto é, que compreendam todas as ocorrências observadas), e mutuamente exclusivas (cada ocorrência deve caber em uma única classe). Dado que o objetivo da taxonomia é auxiliar o entendimento humano do fenômeno, espera-se que as classes sejam facilmente compreensíveis e que pareçam naturais (Gregor, 2006: 624).

Para efeitos desta pesquisa, como atributos críticos foram utilizados os dois tipos básicos de serviços que, conforme apurado nas entrevistas, podem compor o portfólio de serviços fornecidos por gestores:

- (a) *Serviços de intermediação comercial*: Consiste em intermediar as relações comerciais e contratuais entre um banco e os estabelecimentos que atuarão como seus CBs. O gestor prospecta, seleciona e contrata em nome do banco (substabelecendo um “contrato-mãe” de correspondência entre banco e gestor) os estabelecimentos que atuarão como CBs em uma determinada área geográfica. O banco remunera o gestor na forma de um valor fixo por transação efetuada na rede de CBs sob sua responsabilidade, e o gestor repassa parte dessa remuneração por transação aos estabelecimentos. Uma característica importante deste tipo de serviço é o fato o gestor assumir responsabilidade, perante o banco, pelos valores em poder da sua rede de CBs. Ao final do dia, cada ponto de CB deve transferir ao banco contratante o saldo líquido arrecadado na forma de transações bancárias. No caso de não-repasse desses recursos por algum CB, é o gestor quem responde ao banco pelos recursos extraviados. Situações dessa natureza podem ocorrer por erro, fraude ou má-fé do correspondente contratado pelo gestor ou, com maior frequência, em decorrência de assaltos sofridos no ponto de serviço. Para gerenciar o risco, gestores que atuam em regiões com maior exposição a esse tipo de sinistro costumam adotar por política a contratação de seguros contra roubo para cada ponto de CB contratado.
- (b) *Serviços de integração tecnológica*: Consiste em administrar a logística de instalação e manutenção dos pontos. O gestor normalmente fornece os terminais instalados nos estabelecimentos contratados como CB em uma determinada área geográfica, provendo instalação, treinamento e manutenção. Na configuração mais típica, a remuneração do gestor é envolve dois componentes, a saber (i) aluguel do *hardware* cedido em comodato; e (ii) um valor fixo por visita técnica ao ponto (para instalação, manutenção, etc). Adicionalmente, em alguns casos, o gestor também fornece ao banco o *software* empregado na captura e transmissão de dados.

Levantando-se e comparando-se quais os serviços efetivamente fornecidos por gestores em cada uma das seis redes de CBs analisadas, foi possível agrupar em três classes os papéis desempenhados por gestores na operação do canal, conforme apresentado no quadro 1:

Quadro 1 - Taxonomia dos papéis exercidos por gestores de redes de CBs

Grupo	Descrição	Características
1	Gestão total da rede de CBs pelo gestor	<ul style="list-style-type: none"> - O gestor fornece ao banco ambos os tipos de serviço (intermediação comercial e integração tecnológica). - Trata-se da configuração de negócios em que o grupo de gestores tem maior participação e influência na operação do canal de CBs. - Tende a ser mais freqüente na região Nordeste, e em áreas com menor cobertura bancária, derivada diretamente do antigo modelo de redes arrecadoras. - Neste caso, o gestor assume o risco de não-repasse dos saldos líquidos arrecadados pela rede de CBs sob sua responsabilidade. - Praticada na totalidade dos CBs do Banco do Brasil e do Banco Lemon.

2	Gestão parcial da rede de CBs pelo gestor	<ul style="list-style-type: none"> - Apenas o serviço de integração tecnológica é fornecido por gestores. - As atividades de seleção, contratação, etc. são assumidas diretamente pelo banco, sendo normalmente delegadas às agências, que prospectam corespondentes entre seus clientes pessoa jurídica. - Tende a ser mais freqüente em regiões já assistidas/cobertas pela rede de agências. - Neste caso, é o banco quem assume o risco de não-repasse de recursos pelos CBs. - Praticada na totalidade dos CBs do Unibanco e do ABN Amro Real, e em parte da rede do Bradesco.
3	Não envolvimento de gestor	<ul style="list-style-type: none"> - Trata-se de configurações de negócio que dispensam a participação de gestores de rede. - Verifica-se em dois tipos de situação, a saber: <ul style="list-style-type: none"> (a) Em parcerias estratégicas entre Bradesco e Correios (“Banco Postal”) e entre Caixa Econômica Federal e a rede lotérica. Nestes casos, os bancos aproveitam a infra-estrutura do parceiro, acoplando serviços a uma rede já em funcionamento. (b) Nos CBs da Caixa Econômica Federal operados fora da rede lotérica. Neste caso, as funções negociais e de integração tecnológica são desempenhadas por áreas organizacionais específicas do banco.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

São duas as contribuições deste artigo, ambas no sentido de aprofundar o conhecimento disponível sobre o segmento dos *gestores de rede*. A relevância destas contribuições se justifica pela escassez de referências aos gestores de rede em estudos anteriores, e pela sua importância na consolidação dos CBs, provavelmente o mais importante canal de distribuição de serviços bancários desenvolvido nos últimos anos.

Em primeiro lugar, o artigo apresenta o processo de surgimento destes agentes, documentando a existência de um importante setor de apoio aos bancos recentemente constituído, e que está presente de diferentes formas na estruturação do canal de CBs dos bancos brasileiros. Isso permite uma melhor visualização da relevância do mercado emergente de gestores de rede e das configurações de negócios possíveis envolvendo bancos e as empresas do setor.

Em segundo, o artigo produz um primeiro mapeamento dos diferentes papéis que os gestores de rede têm desempenhado na operação do canal: em certas configurações de negócio, eles operacionalizam de forma centralizada toda a logística de negócios e integração tecnológica entre os bancos contratantes e seus pontos de correspondentes; em outros, exercem um papel mais limitado, restrito à integração tecnológica ente o banco e sua rede de CBs, porém ainda central na estruturação do canal. Há ainda um grupo de configurações que não envolvem participação dos gestores, seu papel sendo dispensado pela existência de um parceiro estratégico (Correios, redes de casas lotéricas), ou integrado verticalmente pelo banco. Este mapeamento, que decerto poderá ser aprofundado em pesquisas futuras e que possivelmente admitirá subclasses, contribui para uma compreensão dos diferentes arranjos de negócios hoje existentes por trás da operação do canal de CBs.

A principal limitação desse artigo é não se aprofundar na discussão sobre o processo de gestão de rede, quando esta é realizada internamente pelos próprios bancos. Na classificação apresentada no artigo, os bancos podem assumir parcial ou completamente o processo de gestão de sua rede de correspondentes, mas não o fazem de uma forma única. Como o artigo se concentrou sobre a relação entre os bancos e as empresas gestoras de rede, o processo de gestão, quando feito pelos próprios bancos, não foi objeto de análise. Este certamente é um tema que deve ser investigado com mais profundidade no futuro.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ATKINSON, R; FLINT, J. (2001). "Assessing hidden and hard-to-reach populations: snowball research strategies". Social Research Update v.33. Disponível em <http://sru.soc.surrey.ac.uk/SRU33.pdf> (acessado em 09/01/2009).
2. BEMERGUY, C. B.; LUPORINI, V. (2006). Desenvolvimento financeiro e desigualdade de renda: evidências para o caso brasileiro. Rio de Janeiro: Universidade Federal Fluminense. Texto para discussão. Disponível em http://www.uff.br/econ/download/tds/UFF_TD207.pdf (acessado em 27/12/2008).
3. DINIZ, E.H.; CERNEV, A.K.; JAYO, M. (2009). "As cinco ondas de inovações tecnológicas em bancos", in BARBIERI, J.C.; SIMANTOB, M., eds, Organizações inovadoras do setor financeiro: teoria e casos de sucesso. São Paulo: Saraiva, pp.45-65.
4. DINIZ, E.H.; POZZEBON, M.; JAYO, M. (2008). Banking technology to scale microfinance: the case of correspondent banking in Brazil. Proceedings of the Twenty Ninth International Conference on Information Systems, Paris.
5. DINIZ, E.H. (2007). 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, 102p.
6. FAWCETT, J.; DOWNS, F.S. (1986). The Relationship of theory and research. McGraw-Hill/Appleton & Lange.
7. FEBRABAN (2008). *O setor bancário em números*. São Paulo: Federação Brasileira dos Bancos. Disponível em http://www.febraban.org.br/Acervo1.asp?id_texto=214&id_pagina=85&palavra= (acessado em 10/04/2009).
8. GREGOR S. (2006). "The nature of theory in information systems". MIS Quarterly, 30(3), 611-642.
9. HENRIQUE, J.L. (2001). Satisfação do usuário com as tecnologias de informação nos serviços bancários. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração.
10. IBGE (2007). Tendências demográficas: uma análise da população com base nos resultados dos Censos Demográficos 1940 e 2000. Rio de Janeiro: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/tendencia_demografica/analise_populacao/1940_2000/analise_populacao.pdf (acessado em 27/4/2008).
11. IVATURY, G. (2006). 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. Disponível em <http://www.fdc.org.au/Electronic%20Banking%20with%20the%20Poor/EBWTP%20Full%20Document.pdf> (acessado em 20/8/2007).
12. IVATURY, G.; MAS, I. (2008). "The early experience with branchless banking". CGAP Focus Notes n.46, April 2008.
13. KUMAR, A.; NAIR, A.; PARSONS, A.; URDAPILLETA, E. (2006). Expanding bank outreach through retail partnerships: correspondent banking in Brazil. Washington: World Bank Working Paper n.85, 50p.
14. LYMAN, T.R.; IVATURY, G.; STASCHEN, S. (2006). "Use of agents in branchless banking for the poor: rewards, risks, and regulation". CGAP Focus Notes n.38, October 2006.
15. MAS, I.; SIEDEK, H. (2008). "Banking through networks of retail agents". CGAP Focus Notes n.47, May 2008
16. MASON, R.O.; McKENNEY, J.L.; COPELAND, D.G. (1997). An historical method for MIS research: steps and assumptions. MIS Quarterly 31(3): 307-320.
17. POZZEBON, M; VAN HECK, E. (2006). "Local adaptations of generic application systems: the case of Veiling Holambra in Brazil". Journal of Information Technology 21: 73-85.
18. SOARES, M.M.; MELO SOBRINHO, A.D. (2008). Microfinanças: o papel do Banco Central e a importância do cooperativismo de crédito. Brasília: Banco Central do Brasil, 202p.