

RelatórioGVPesquisa

**Correspondentes Bancários e Microcrédito no Brasil:
Tecnologia Bancária e Ampliação dos Serviços Financeiros para a
População de Baixa Renda**

Prof. Dr. Eduardo H. Diniz¹

¹ Esta pesquisa não poderia ter sido realizada sem a contribuição decisiva de Martin Jayo, doutorando da EAESP-FGV, que atuou como assistente de pesquisa ao longo de todo o projeto, e da profa. Marlei Pozzebon, da HEC Montreal, que contribuiu decisivamente com a definição da abordagem teórica e conceitual adotada neste estudo.

ÍNDICE

Resumo	4
Abstract.....	5
I. INTRODUÇÃO.....	6
1 Problema de pesquisa.....	6
2 Objetivos.....	8
3 Metodologia.....	8
4 Estrutura deste relatório.....	9
II. MICROCRÉDITO	10
1 Quadro geral	11
2 Microcrédito e os bancos comerciais.....	13
3 Microcrédito e tecnologia de informação	14
4 Microcrédito no Brasil	15
4.1 Microcrédito no Brasil: ofertantes “tradicionalis”.....	17
4.2 Microcrédito no Brasil: entrada dos bancos comerciais	19
III. TECNOLOGIA BANCÁRIA NO BRASIL.....	21
IV. CORRESPONDENTES BANCÁRIOS	24
1 Origens.....	24
2 Correspondentes bancários no Brasil.....	27
3 Correspondentes bancários e microcrédito	31
3.1 A evolução da regulamentação dos correspondentes.....	31
3.2 Correspondentes e microcrédito em caminhos paralelos.....	34
3.3 O papel dos agentes de crédito	36
3.4 A parceria necessária entre microcrédito e correspondentes	39
V. ABORDAGEM METODOLÓGICA.....	43
1 Abordagem conceitual e teórica	43
1.1 Contorno social da tecnologia.....	44
1.2 Visão estruturacionista da tecnologia	45
1.3 A pesquisa contextualista.....	46
1.4 A abordagem multinível	46
2 Estratégias de coleta de dados adotada	47
3 Amostra estudada.....	48
3.1 Principais bancos	49
3.2 Outras empresas	50
VI. DADOS COLETADOS NO TRABALHO DE CAMPO.....	52
1 Eventos, seminários e congressos	52
1.1 ABACO 2006	52
1.2 Global Microcredit Summit 2006.....	53
1.3 Fórum de Microcrédito	54
1.4 Conferência sobre correspondentes bancários	55
2 Entrevistas com os principais bancos	56
2.1 Banco do Brasil / Banco Popular.....	56
2.2 Caixa Econômica Federal	59
2.3 Bradesco.....	61

3.4 ABN-Amro Real	64
3.5 Lemon Bank.....	66
3.6 Unibanco / MicroInvest	68
4 Entrevistas com outras empresas	70
4.1 Banco Palmas.....	70
4.2 RPW.....	71
4.3 Supermercado Precito.....	72
4.4 Diebold Procomp	74
4.5 Banco médio	76
VII. ANÁLISES E COMENTÁRIOS	76
1 Análise segundo o quadro conceitual	77
1.1 Período 1995 a 2003	77
1.2 Período de 2003 a 2006	81
1.3 Período de 2006 em diante.....	84
2 Principais contribuições do estudo	89
3 Limitações.....	89
4 Continuidade da pesquisa	90
VIII. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	92
XIX. ANEXOS	98
1 Modelos de Gestão de Rede dos Bancos	98
1.1 Banco Popular do Brasil	99
1.2 Caixa Econômica Federal	100
1.3 Bradesco.....	101
1.4 Lemon Bank.....	101
1.5 ABN-Amro Real	102
1.6 Unibanco MicroInvest	102

Resumo

Dois importantes fenômenos têm sido observados recentemente nos mercados financeiros: microcrédito e correspondentes bancários. **Microcrédito**, ressaltado pelo Nobel da Paz que foi concedido em 2006 a Muhammad Yunus pelo seu trabalho no Grammen Bank, está cada vez mais sendo reconhecido como um poderoso instrumento de geração de renda e redução de pobreza nos países em desenvolvimento. **Correspondente bancário**, que tem tido um recente destaque particularmente no Brasil, está relacionado com a criação de canais de oferta de serviços financeiros em estabelecimentos de varejo, resultando em baixos custos de distribuição e ampliação da penetração dos serviços bancários direcionados à população de baixa renda. Apesar de terem sido ambos, microcrédito e correspondentes bancários, desenvolvidos com foco nas populações de baixa renda, na prática existe pouca interação entre eles. Este estudo apresenta uma investigação sobre o potencial dos correspondentes como canal de distribuição do microcrédito. Foi realizada uma pesquisa qualitativa com alguns dos principais atores ligados tanto ao universo dos correspondentes bancários quanto ao das microfinanças. Os resultados sugerem que adaptações ao do modelo dominante atualmente de correspondente pode gerar oportunidades para os bancos, as organizações de microfinanças e para a população de baixa renda no Brasil.

Abstract

Two important phenomena have recently been observed in financial markets: microcredit and correspondent banking. Microcredit, highlighted by the award of the Nobel Peace Prize to Muhammad Yunus and Grameen Bank in 2006 “for their efforts to create economic and social development from below,” refers to the development of microfinance markets. It is increasingly recognized as a powerful tool for income generation and poverty reduction in developing countries. Correspondent banking, which has been particularly successful in Brazil, is related to the recent growth in the use of so-called banking correspondents as a retail channel for banks, resulting in lower costs and greater diffusion for participating financial institutions. Although both microcredit and correspondent banking were created to supply financial services to lower income populations, they have very few links to each other in practice. This study presents an investigation on the potential of banking correspondents as a distribution channel for microcredit. Qualitative interviews were conducted with several actors from both the microcredit and the correspondent banking universes. The results suggest that adaptations to the actual dominant model of correspondent banking could bring opportunities to banks, microfinance organizations and the low income population that is in need of credit in Brazil.

I. INTRODUÇÃO

1 Problema de pesquisa

Dois importantes fenômenos têm chamado a atenção no setor financeiro nos anos recentes. O primeiro deles, que ocorre em escala mundial, diz respeito ao desenvolvimento dos mercados de microfinanças², e ao crescente reconhecimento do **microcrédito** como poderoso instrumento de geração de renda e de redução da pobreza em países em desenvolvimento. Como reflexo disso, tivemos em 2005 a instituição pela ONU do Ano Internacional do Microcrédito, bem como, em 2006, a atribuição do Prêmio Nobel da Paz ao economista bengalês Muhammad Yunus e ao Graamen Bank, pelas suas iniciativas pioneiras na área. No Brasil, esse movimento tem se refletido tanto no crescimento do interesse por parte dos bancos comerciais no mercado de microfinanças quanto numa série de regulamentações e políticas governamentais voltadas ao incentivo do microcrédito.

O segundo fenômeno, que se manifesta mais especificamente no mercado bancário brasileiro, está relacionado ao enorme crescimento verificado no uso dos chamados **correspondentes bancários** como canal de atendimento dos bancos. Resultado do uso intensivo de tecnologia de informação no setor bancário brasileiro, o correspondente bancário (CB) designa a instalação de pontos de serviço bancário localizados em estabelecimentos parceiros, tais como supermercados, farmácias, casas lotéricas, agências do correio, e diversos outros tipos de lojas e postos de serviços particularmente voltados ao atendimento varejista.

O desenvolvimento desse modelo de CB permitiu aos bancos multiplicar de forma inédita a extensão e a capilaridade de suas redes de atendimento. Estimativas da Febraban³ – Federação Brasileira de Bancos, principal entidade representativa das empresas do setor – indicam no final de 2005 a existência de cerca de 70 mil pontos de

² Apesar de entender claramente que microcrédito é apenas um segmento dentro do chamado universo das microfinanças, neste relatório as duas expressões são utilizadas indistintamente, à vezes até como sinônimos.

³ www.febraban.com.br

atendimento instalados em correspondentes⁴, contra menos de 18 mil agências bancárias convencionais instaladas no país. Há que se considerar ainda que em 2000, quando já funcionavam cerca de 17 mil agências bancárias no Brasil, não havia virtualmente nenhum CB.

Embora ambos os fenômenos, microfinanças e CBs, correspondem a iniciativas do setor direcionadas à ampliação dos serviços financeiros especificamente para a população de baixa renda, é curioso notar que eles tem se desenvolvido independentemente, sem que haja uma interligação clara entre eles. Dados do Banco Central, reportados por Alves e Soares (2006), dão conta de que o total de municípios brasileiros desassistidos de atendimento bancário caiu para zero com a implantação do modelo de correspondentes. O mesmo é válido para as áreas periféricas, bairros pobres e mesmo favelas nos centros urbanos, cujas populações, mediante o uso de correspondentes, têm ganhado acesso local a serviços bancários. Graças a essa capilaridade, o uso de correspondentes se revela um fator indiscutível para a democratização do acesso a serviços financeiros, com implicações diretas para o crescimento da atividade microfinanceira e do microcrédito. O mesmo relatório indica, entretanto, que o uso dos CBs como canal de crédito para esta mesma população de baixa renda é insignificante, ficando muito abaixo do 1% da movimentação de serviços registrada nestes pontos de atendimento.

É comum que os bancos mantenham áreas inteiramente independentes, em sua estrutura organizacional, cuidando das operações de correspondentes e microcrédito, sem que haja uma sintonia estratégica entre elas. Os bancos têm usado suas redes de correspondentes quase que exclusivamente como canal transacional para serviços de arrecadação (recebimento de contas, boletos, etc), deixando inexploradas suas potencialidades *a priori* como canal de microcrédito, propiciadas pela sua capilaridade e pelo acesso adquirido a clientes de baixa renda.

Isto coloca duas questões inter-relacionadas, que compõem o problema desta pesquisa. Em primeiro lugar, trata-se de discutir qual é o real potencial oferecido pelo uso de correspondentes bancários para a expansão de microcrédito no Brasil. Em

⁴ Embora as estimativas do número total de CBs sejam imprecisas, como será retomado mais adiante, o ponto que se quer ressaltar aqui é que este tipo de ponto de oferta de serviços bancários supera em muito o número de agências bancárias.

segundo, discutir quais seriam as ações a serem tomadas, para que o modelo de correspondentes passe de fato a exercer esse potencial.

2 Objetivos

Assim, o problema de pesquisa exposto pode ser desdobrado, constituindo dois objetivos específicos:

1. Investigar a utilização das redes de correspondentes pelos bancos brasileiros, através do entendimento dos modelos de negócio envolvidos e da infra-estrutura de tecnologia de informação utilizada;
2. Avaliar o potencial e as limitações destes correspondentes como para a concessão de microcrédito, bem como as ações que poderiam ser tomadas para a efetiva realização desse potencial.

3 Metodologia

Este estudo tem características claramente exploratórias, pois não foram encontradas outras referências que investigam especificamente o potencial dos correspondentes bancários como canal de expansão do microcrédito. Desta forma, neste estudo foi concebida uma abordagem qualitativa, combinando coleta de dados a partir de entrevistas semi-estruturadas em empresas envolvidas com microcrédito e com correspondentes bancários, abrangendo bancos, fornecedores de tecnologia e empresas focadas especificamente no negócio de microcrédito.

O estudo foi estruturado para ser realizado em duas fases distintas:

1. Investigação teórica sobre as redes de correspondentes pelos bancos brasileiros e o microcrédito, através do entendimento dos modelos de negócio existentes e da infra-estrutura de tecnologia de informação utilizada. Além de se basear nas referências bibliográficas existentes, esta parte do estudo foi

complementada com a participação em congressos, seminários e conferências tanto sobre microcrédito quanto sobre correspondentes bancários;

2. Entrevistas com bancos, empresas fornecedoras de tecnologia e empresas especializadas em microcrédito, com o objetivo de conhecer as expectativas, estratégias e dificuldades encontradas pelas principais empresas do setor na utilização dos correspondentes bancários como canal de microcrédito.

Adiante neste relatório será apresentada em mais detalhes a estrutura conceitual que suporta a abordagem metodológica utilizada nesta pesquisa, bem como detalhamento e justificativas da amostra das empresas que foram selecionadas para serem investigadas.

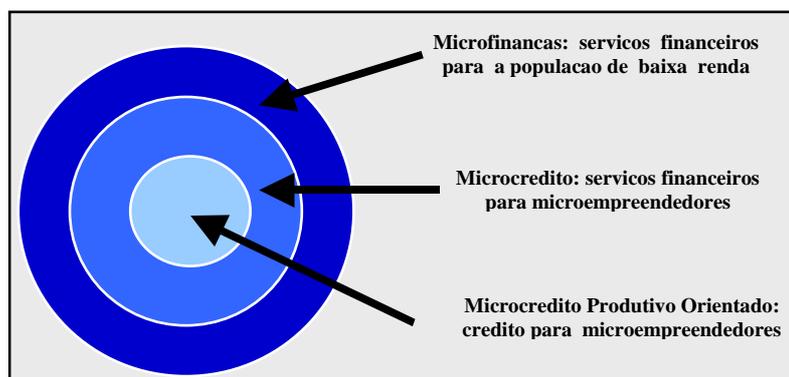
4 Estrutura deste relatório

O presente relatório se encontra dividido em dez seções: além desta introdução, a seção II fornece, de forma resumida, um panorama do microcrédito no mundo, com destaque para os novos desafios representados pela chegada dos bancos comerciais, o uso de tecnologias de informação e a situação no Brasil. A seção III descreve sucintamente algumas características da tecnologia bancária no Brasil e a seção IV oferece um panorama para o uso de correspondentes bancários, focalizando sua expansão recente, diferentes modelos tecnológicos e de negócios, e perfil dos produtos e serviços oferecidos, bem como aborda as oportunidades e limitações do uso do modelo de correspondentes para expansão de microcrédito. A seção V detalha a abordagem metodológica utilizada bem como a justificativa da amostra de empresas selecionadas para o estudo. A seção VI apresenta os resultados obtidos no trabalho de campo e a seção VII desenvolve uma discussão sobre estes resultados, com os comentários e conclusões que podem ser encerra o relatório relacionando as principais conclusões desta pesquisa. Na seção VIII se encontra a lista das referências bibliográficas utilizadas e a seção XIX apresentam alguns anexos que são relevantes para a compreensão mais detalhada da investigação realizada.

II. MICROCRÉDITO

O universo das microfinanças e do microcrédito é deveras amplo e vários conceitos ainda merecem certa atenção. Para evitar as muitas discussões a que este tema das definições pode levar, neste estudo, por microcrédito, entende-se a destinação de pequenos empréstimos a esse público a fim de financiar uma atividade produtiva, muitas vezes viabilizando a sobrevivência econômica de pessoas que, de outra forma, não teriam ocupação ou renda. Pelas características particulares do mercado a que se destina sua concessão exige uma metodologia específica de avaliação e mitigação de riscos, uma vez que os tomadores, regra geral, não possuem qualquer tipo de garantia real para oferecer pelos empréstimos.

Figura 1: Conceito de Microfinanças, Microcrédito e Microcrédito Produtivo Orientado



Fonte: Alves e Soares (2006)

Há ainda o conceito de microcrédito produtivo orientado, definido pela Lei 11.110, de 25 de abril de 2005 como sendo “crédito concedido para o atendimento das necessidades financeiras de pessoas físicas e jurídicas empreendedoras de atividades produtivas de pequeno porte”. Para simplificar a explicação, vamos utilizar a figura 1, extraída de Alves e Soares (2006). Este estudo não pretende se estender na discussão sobre as diferenças entre cada um dos tipos de serviço, e neste relatório as expressões microfinanças e microcrédito são utilizadas indistintamente, às vezes até como sinônimos.

1 Quadro geral

Durante as três últimas décadas, o mercado microfinanceiro mundial se desenvolveu de forma consistente, a partir das experiências iniciais desenvolvidas na década de 70 pelo economista e banqueiro Muhammad Yunus e pelo Graamen Bank, em Bangladesh. Estima-se, hoje em dia, que cerca de 30 milhões de pessoas no mundo sejam beneficiadas por empréstimos de microcrédito (Alves e Soares, 2006:15). São pessoas pertencentes à base da pirâmide social em países em desenvolvimento, sem acesso aos mercados formais, seja de trabalho, seja de crédito.

Tabela II.1: Expansão do Microcrédito no Mundo (em número de clientes atendidos)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
África Sub-Sahariana	2.974.318	3.833.565	5.180.881	4.608.407	7.004.840	7.429.730
Ásia e Pacífico	16.798.605	18.427.125	23.576.938	47.891.977	81.009.798	96.689.252
Europa Oriental e Ásia Central	40.439	94.616	85.271	263.395	175.764	3.390.290
América Latina e Caribe	1.672.541	1.109.708	1.672.541	1.973.352	3.854.401	4.409.093
Oriente Médio e Norte da África	44.225	46.925	54.272	6.777	168.575	1.287.318
América do Norte e Europa Ocidental	40.439	4.375	111.204	127.334	56.911	55.707
Total	19.907.924	23.516.314	30.681.107	54.871.242	92.270.289	113.261.390

Fonte: Microcredit Summit Campaign⁵

A tabela II.1, mostra a evolução do número total de clientes servidos por microcrédito nas diversas regiões do planeta entre 2000 e 2005. Observa-se que apesar do crescimento significativo observado no período, este crescimento é devido basicamente à enorme expansão do microcrédito na Ásia. Nas outras regiões, embora também se observe uma tendência de crescimento, esta expansão tem dimensões bem inferiores. Além disso, o microcrédito ainda tem muito espaço para crescer na maior parte do planeta, se analisarmos os índices de penetração (porcentagem atendida da demanda potencial por microcrédito) mostrados na Tabela II.2.

A situação da América Latina é digna de destaque por ser particularmente relevante para este estudo. Apesar de ter crescido mais de 160% entre 2000 e 2005, o microcrédito na América Latina se expandiu em ritmo bem inferior ao das outras regiões menos desenvolvidas do mundo, representando hoje apenas cerca de 4% dos clientes, enquanto a Ásia segue com mais de 80%.

⁵ www.microcreditsummit.org

Tabela II.2: Demanda e penetração do microcrédito em regiões selecionadas – 2005 (em milhões de clientes)

Região	Ásia	África & Oriente Médio	América Latina & Caribe	Europa & NIS
Demanda potencial ⁶	157,8	61,5	12,1	3,5
Demanda atendida	74,3	5,8	1,8	0,8
% atendida (penetração)	47,1	9,4	14,9	2,3

Fonte: Daley-Harris (2006:25)

Diversas ações têm sido tomadas, na comunidade internacional, com a finalidade de fortalecer e valorizar o mercado microfinanceiro. Uma delas foi a instituição de 2005 como o Ano Internacional do Microcrédito, pela Organização das Nações Unidas. Outra foi a atribuição do Prêmio Nobel da Paz de 2006 a Muhammad Yunus e ao Grameen Bank, pelas iniciativas pioneiras na área.

Papel importante na expansão do microcrédito tem que ser creditado ao movimento conhecido como “The Microcredit Summit Campaign”. Um movimento iniciado em 1997 num evento denominado Microcredit Summit e organizado em Washington, D.C., juntou cerca de 3 mil participantes de 137 numa campanha visionária e audaciosa: alcançar a meta de 100 milhões de famílias pobres atendidas pelo microcrédito até o final de 2005 (Davis et al., 2006). Apesar de críticas sobre a condução da campanha e principalmente do seu alcance apenas parcial no objetivo de redução da pobreza, os organizadores deste movimento já colocaram uma nova meta a ser atingida: atender com microcrédito 175 milhões de famílias até 2015.

Rhynne e Otero (2006) apontam os quatro indutores de mudança no universo do microcrédito nos próximos anos: competição entre os diversos fornecedores de microcrédito, ambiente legal, a entrada de atores com explícito interesse comercial, e o uso de tecnologia. Embora reconhecendo a importância de todos estes fatores para o desenvolvimento do microcrédito, neste estudo apenas os dois últimos serão abordados, por se relacionarem mais proximamente com o objeto da pesquisa proposta.

⁶ Como estimativa da demanda potencial, os dados da tabela levam em conta famílias vivendo em pobreza absoluta, isto é, com menos de US\$ 1 por dia ajustado pela PPP (paridade do poder de compra).

2 Microcrédito e os bancos comerciais

É preciso notar o relativamente recente interesse dos bancos comerciais pelo universo do microcrédito (Alves e Soares, 2006; Latiffe, 2006), inclusive as grandes corporações multinacionais (Van der Putten, 2006). Pressionados pela concorrência nos seus mercados tradicionais ou em busca do sucesso e da baixa inadimplência conseguida pelas instituições especializadas em microcrédito, a partir dos anos 90 os bancos comerciais também começaram a se interessar pelos mercados de baixa renda.

Tradicionalmente distantes do microcrédito, particularmente por causa dos altos riscos e pelas dificuldades para acessar o cliente de baixa renda, bancos comerciais começam a ter elementos para reconsiderar a sua posição. O “efeito demonstração” materializado pelos resultados obtidos por outras instituições e principalmente os relatos de sucesso de alguns bancos pioneiros neste mercado, está contribuindo para uma mudança no cenário.

Se até recentemente as ONGs dominavam o universo das microfinanças, as instituições financeiras tradicionais, particularmente os bancos, tendem a crescer a sua fatia de participação nos próximos anos. Rhyne e Otero (2006) apontam três tipos distintos de bancos atuando seriamente com microfinanças:

- os que se especializaram neste mercado, muitas vezes induzidos pelas suas políticas de responsabilidade social;
- os que enxergam as microfinanças como mais uma entre as suas várias linhas de negócio;
- os bancos estatais, para os quais microfinanças são objeto de realização de políticas públicas.

Com suas vantagens de escala, acesso abundante a fundos, a extensão de sua presença através de agências e outros postos de atendimento, e o domínio de uma complexa rede através de base tecnológica sofisticada, os bancos tradicionais tem potencial para alavancar e modificar significativamente o mercado financeiro voltado para a população de baixa renda. Através da criação de subsidiárias especializadas ou como ativos incorporados em outras carteiras, atuando sozinhos ou em parceria com instituições microfinanceiras (IMFs), ou mesmo adquirindo IMFs que já alcançaram

sucesso, o cenário de microfinanças deve contar com a participação cada vez maior de bancos comerciais, sejam eles de médio ou grande porte, atuando nacionalmente ou de alcance internacional.

3 Microcrédito e tecnologia de informação

Cartões com fita magnética ou com chips, combinados com terminais de POS (*point of sale*), caixas eletrônicos, telefones celulares, computadores de mão, Internet, tecnologias de escoragem de crédito, *data mining*, biometria e outras tantas, são tecnologias que já fazem parte do cotidiano dos serviços financeiros em geral e também devem ser utilizadas em larga escala nos serviços de microfinanças. Para se adaptar ao uso destas tecnologias, as IMFs precisarão criar novos modelos de negócio, treinar seus empregados e clientes e aperfeiçoar os seus processos para distribuir seus serviços.

Rhyne e Otero (2006) acreditam que as tecnologias de informação vão promover alterações muito significativas na forma como as operações de microfinanças ocorrem atualmente e apontam três áreas nas quais estas modificações deverão ser mais críticas: sistemas de pagamento, metodologias de crédito e os sistemas operacionais de retaguarda. O uso de sistemas de pagamento eletrônicos reduzem significativamente a necessidade de manipulação de dinheiro e, além de ser mais seguros podem reduzir custos operacionais, sendo mais convenientes e atrativos tanto para os clientes quanto para as empresas de microfinanças. Além disso, através de sistemas de pagamento eletrônicos, recebimentos e pagamentos podem ser feitos virtualmente de qualquer lugar ou em qualquer horário, ampliando a comodidade para a realização das operações de microfinanças.

As metodologias de crédito para microfinanças tendem a ser significativamente aperfeiçoadas com o uso de tecnologia de informação. O armazenamento de registros eletrônicos do histórico de operações só pode beneficiar as empresas de microfinanças, com o conhecimento mais detalhado de seus clientes, benefício que acaba por ser estendido aos próprios clientes, que começam a fazer parte de uma base de dados que registra os seu histórico positivo de pagamentos. O uso de processos automatizados de fornecimento de crédito, entretanto, será mais desafiador, uma vez que tradicionalmente

as metodologias de avaliação de crédito que envolvem visitas e contatos pessoais. Mas mesmo nestes casos, não há como negar que a tecnologia tem um papel a oferecer com a organização e a estruturação das informações de clientes, previamente à visita.

O processamento de retaguarda permitira às IMFs oferecer produtos e serviços mais customizado aos seus clientes. A queda constante do custo de implantação de sistemas de gerenciamento de negócios, de grande e de pequeno porte, permitirá que mesmo as instituições menores façam uso de ferramentas mais sofisticadas para aperfeiçoamento de seus processos de negócio. Sistemas baseados em *software* de código aberto, como o MIFOS (Microfinance Open Source), desenvolvido nos EUA pelo Grameen Technology Center é um exemplo de sistema desenvolvido com o objetivo de fornecer à comunidade do microcrédito uma ferramenta de gestão de negócios de acesso gratuito.

Maior conveniência, serviços mais baratos para os clientes, capacidade de atingir clientes em localidades mais remotas e aumento da segurança são argumentos usualmente descritos como vantagens trazidas pelas tecnologias da informação no setor de microfinanças. Mas a tecnologia de informação também vai permitir com que o setor de microfinanças se torne mais transparente e operacionalmente mais eficiente (Latiffe, 2006; Rhyne e Otero, 2006). Um outro artigo, ressaltando as vantagens da tecnologia da informação e o treinamento à distância, foi apresentado por Krumm (2006).

Embora vá demandar um esforço nada elementar das empresas do setor de microfinanças, os resultados devem vir num curto espaço de tempo, como demonstra a introdução de sistemas automatizados em Bali, descritos por Gagnon (2006).

4 Microcrédito no Brasil

Quanto ao Brasil, as estimativas disponíveis são de que o microcrédito atinge cerca de 2% do seu mercado potencial, um índice de penetração muito inferior ao de outros países da América Latina (Monzoni Neto, 2006). Contrastando com a situação do Brasil, Chile, Peru, e Paraguai conseguem atender uma faixa estimada de 25% a 35% da sua demanda potencial por microcrédito, e em países como El Salvador, Nicarágua e

Bolívia o índice de atendimento da demanda chega a superar os 70% (Nichter et al., 2002).⁷

Pelo menos dois fatores ambientais são determinantes para esta baixíssima penetração do microcrédito no Brasil: o ambiente macroeconômico e o ambiente regulatório (Nichter et al., 2002).

O ambiente macroeconômico, dominado pelas altas taxas de inflação até meados da década de 90, é hoje caracterizado pelas altas taxas de juros, o que certamente é um fator negativo para a expansão do microcrédito no país. Manter os juros reais em patamares elevados tem sido uma constante na condução da política monetária brasileira nos últimos anos. Apesar de uma tendência recente de queda, os juros brasileiros ainda continuam em patamares muito altos, sendo consideradas as maiores do mundo (Gonçalves, 2006).

Esse ambiente afeta diretamente no comportamento daqueles que devem ser os principais *players* de crédito: os bancos. Diferentemente do que ocorre no resto do mundo, os bancos no Brasil não baseiam a maior parte da sua lucratividade no negócio de empréstimos ao público, mas sim na manutenção de títulos públicos em portfólio. Como resultado, o país tem uma das mais baixas taxas de empréstimos como porcentagem do PIB – cerca de 25%, contra mais de 100% verificados na Europa, 70% no Chile e 100% na Coréia do Sul (The Banker, 2004). A tendência é que, caso se mantenha a atual trajetória de queda nos juros, os bancos se vejam obrigados a diminuir a sua dependência em relação a títulos públicos e passem a voltar-se mais ao negócio de crédito para buscar lucratividade.

Com relação ao ambiente regulatório, o Governo Federal vem adotando ao longo dos últimos 4 anos uma série de medidas institucionais voltadas a democratizar o acesso a serviços financeiros e fortalecer o microcrédito, inclusive com a promoção de novos ofertantes. Duas dessas medidas, que estão relacionadas com o tema específico deste relatório, foram a Resolução 3109 do Conselho Monetário Nacional (CMN), determinando aos bancos a obrigatoriedade de destinar 2% dos recursos captados em

⁷ Estas taxas de penetração devem ser comparadas com cautela às taxas internacionais apresentadas na Tabela II.2 (página 10 deste relatório), pois usam metodologias de cálculo diferentes, especificamente quanto à estimativa da demanda potencial. Enquanto na Tabela II.2 a demanda potencial é dada pelo número de famílias que vivem em situação de pobreza (Daley-Haris, 2006), aqui ela é calculada a partir de metodologia utilizada pelo BNDES, que consiste em aplicar um redutor sobre o número total de microempresas (Monzoni Neto, 2006:74).

depósitos à vista a operações de microcrédito, e a Resolução 3110, também do CMN, que regulamentou o uso de correspondentes bancários pelo sistema financeiro.⁸

Embora tanto os fatores ambientais macroeconômicos quanto os regulatórios estejam sendo lentamente revertidos a favor da expansão do microcrédito, ambos merecem atenção e reflexão para que efetivamente se consiga ampliar a penetração do crédito à população de baixa renda, seja ele produtivo ou para consumo.

Outro fator que pode ser destacado como gerador de obstáculos para a oferta de microcrédito no Brasil é o modelo de bureau (cadastro) de crédito adotado no Brasil. Nos dois principais bureaus de crédito do Brasil, SPC (Sistema de Proteção ao Crédito) e Serasa (Centralização dos Serviços dos Bancos S.A.), é possível verificar se um cliente em potencial possui histórico de inadimplência no mercado de crédito. Apesar de estarem entre os mais antigos e tecnologicamente sofisticados do mundo, os bureaus de crédito brasileiros, diferentemente do que ocorre na maioria dos outros países, inclusive na América Latina, não possuem informações quanto ao histórico positivo do proponente. De acordo com relatório “Credit Bureau Knowledge Guide” (2006:12), do International Finance Corporation, organização do Banco Mundial, a inexistência de um bureau positivo representa “uma ameaça significativa ao crescimento sustentável do varejo e do crédito para pequenas e médias empresas” do país.

4.1 Microcrédito no Brasil: ofertantes “tradicionais”

A atividade microfinanceira no Brasil começou a se desenvolver de forma incipiente na década de 1990. As primeiras instituições microfinanceiras tiveram sua origem no terceiro setor. Eram entidades de direito privado sem fins lucrativos – ONGs (Organizações Não-Governamentais) e OSCIPs (Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público) –, não submetidas à supervisão do Banco Central (Alves e Soares, 2006).

A essas entidades foram se somando com o tempo, outros tipos de IMF com fins lucrativos, estas sim sujeitas à supervisão do Banco Central, como é o caso das SCMs (Sociedades de Crédito ao Microempreendedor) e as Cooperativas de Crédito. No ano de

⁸ Alves e Soares (2006) fornecem um detalhamento da evolução normativa.

2006 contavam-se 190 instituições microfinanceiras em operação no Brasil, sendo aproximadamente 50 SCMs, 4 ONGs e 131 OSCIPs.⁹

Apesar da relativa heterogeneidade no que diz respeito à constituição jurídica e aos modelos de negócio envolvidos, o que identifica essa variedade de ofertantes é a adoção de “metodologias” de concessão de crédito e mitigação de riscos baseadas no conceito de *microcrédito produtivo orientado*. Essas metodologias envolvem, tipicamente, a substituição das garantias reais por colaterais sociais para controlar a inadimplência, como por exemplo o aval solidário ou o aval de vizinhança; bem como uma forma específica de entrega do crédito, envolvendo a utilização da figura do **agente de crédito** como intermediário entre a instituição e o tomador, dada a necessidade de orientar/assessorar este último quanto à sua própria necessidade de crédito produtivo e quanto ao uso dos recursos emprestados. A principal característica do modelo é o relacionamento sistemático e freqüente entre a instituição de microcrédito e o tomador, por meio do agente de crédito, com a função de dar apoio à gestão do negócio e capacitação do cliente.

O microcrédito é, dessa forma, um tipo de negócio com características bastante específicas, dentro do mercado de crédito. O risco é encarado por meio da adoção de metodologias que substituem garantias patrimoniais, registros contábeis e projetos formais por mecanismos baseados na confiança pessoal e grupal, no conhecimento informal sobre o cliente e seu negócio, e nas relações pessoais entre os agentes e os clientes, a partir de informações sobre o cliente e seu negócio coletadas e acompanhadas in loco pelos agentes de crédito (Parente, 2003).

Há que se reconhecer que, por se tratar de um tipo de negócio com essas características específicas, o microcrédito tem se expandido através do trabalho extensivo de empresas e instituições especializadas. No Brasil, além de não se beneficiarem de uma infraestrutura legal adequada, as IMFs também carecem do que Nichter et al. (2002) chamam de “efeito demonstração”. Instituições de sucesso na área exerceriam um “efeito demonstração” para o mercado ao apresentarem estratégias comprovadas, modelos operacionais e práticas de negócio que podem ser aprendidos e

⁹ segundo pesquisa em curso, realizada pela EBAPE - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da FGV-RJ (dados preliminares apresentados no IV Fórum Paulista de Microfinanças, São Paulo, 06.03.2007)

adotados por outros interessados em iniciar as suas atividades no setor. Segundo os autores, muitas IMFs no Brasil não seguem padrões contábeis tradicionais, o que prejudica o cálculo de indicadores de desempenho e a publicação de resultados financeiros, e inviabiliza o “efeito demonstração”.

4.2 Microcrédito no Brasil: entrada dos bancos comerciais

Mais recentemente, a esses atores tradicionais do mercado microfinanceiro (ONGs, OSCIPs, SCMs e Cooperativas de Crédito) tem-se somado um grupo de novos atores. Trata-se de **bancos comerciais** que passaram a investir em produtos e serviços específicos para clientes de baixa renda, inclusive, em diversos casos, a oferta de microcrédito.

Uma das razões para tanto, embora não determinante, foi a Resolução 3109 do CMN, de 24 de julho de 2003, depois transformada em Lei 10.735, de 11 de setembro de 2003, obrigando os bancos a destinar 2% dos seus depósitos à vista a operações de microcrédito, caso contrário tais recursos teriam de permanecer depositados sem remuneração. Embora em vigor há quase quatro anos, até o momento a determinação tem deixado de ser cumprida por boa parte das instituições, que preferem entesourar os recursos, alegando não possuírem capacidades específicas para o microcrédito (Kumar et al, 2006).¹⁰ É possível identificar contudo alguns casos relativamente isolados de bancos que, por uma variedade de motivos, têm iniciado operações efetivas na área do microcrédito. Entre estes casos é possível identificar três perfis básicos, de acordo com as motivações que os levam ao mercado microfinanceiro. Notar a semelhança com a classificação de Rhyne e Otero (2006), já citada.

- ✓ Perfil 1 - Bancos públicos: Trata-se de bancos que têm passado a atuar no mercado microfinanceiro como parte de sua função social precípua de banco público, e de forma inserida nas políticas do Governo Federal de fomento às microfinanças. O Banco do Nordeste, a Caixa Econômica Federal e o Banco

¹⁰ Contribui para essa recusa dos bancos o fato de a regulamentação fixar taxas máximas de juros para os empréstimos de microcrédito, de 2% a 4% ao mês, consideraras inviáveis pelos bancos dados os altos custos variáveis que caracterizam as operações de microcrédito.

do Brasil são os casos relevantes, este último por intermédio de instituição subsidiária criada especialmente para esse fim, o Banco Popular do Brasil.

- ✓ Perfil 2 - Motivações de responsabilidade social: Um segundo grupo tem optado por entrar no mercado microfinanceiro como parte de suas políticas de responsabilidade social corporativa. São bancos privados que optaram por manter operações de microcrédito, ainda que com lucratividade inferior à das suas carteiras de crédito convencional, incorrendo nesse custo de oportunidade como forma de investir em uma imagem de empresa socialmente responsável. Um exemplo deste perfil é o Banco ABN AMRO Real, que vem atuando no segmento de microcrédito através de sua subsidiária Real Microcrédito.

- ✓ Perfil 3 - Motivações de negócios: Um terceiro grupo possui motivações mais predominantemente comerciais, desenvolvendo produtos financeiros e modelos de negócios voltados a obter lucratividade no mercado de baixa renda. Exemplos deste grupo são o Lemon Bank (embora pratique outras modalidades de microcrédito que não o produtivo orientado) e o Unibanco, que atua no mercado de microcrédito produtivo orientado através de sua subsidiária Microinvest.

Além dessa distinção quanto à motivação original, é possível diferenciar a atuação dos bancos quanto ao modelo de negócios envolvido na concessão de microcrédito produtivo orientado. São dois os tipos de modelo praticados, a saber:

- ✓ Constituição de SCM: alguns bancos atuam de forma mais direta no mercado microfinanceiro, constituindo SCMs (Sociedades de Crédito ao Microempreendedor) dentro do próprio conglomerado financeiro. É o caso do Unibanco e do ABN Amro Real, que como já citado atuam no microcrédito por meio de suas subsidiárias Microinvest e Real Microcrédito, respectivamente.

- ✓ Parcerias: Um segundo modelo consiste no estabelecimento de parcerias com Oscips ou com SCMs já atuantes no microcrédito, aproveitando a expertise e a metodologia que estas instituições detêm. A prática é encontrada no Banco Popular do Brasil, entre outros.

Em suma, embora sob alguns aspectos seja ainda incipiente, a entrada dos bancos no mercado microfinanceiro brasileiro é uma tendência que se anuncia para os próximos anos. Embora ainda não esteja claro qual deverá ser o modelo predominante de atuação, parece claro haver complementaridades entre os bancos comerciais e os *players* tradicionais. Os bancos possuem escala, presença nacional e tecnologia adequada, ao passo que as instituições tradicionais possuem a expertise necessária para acessar o cliente e dominam a metodologia do microcrédito produtivo orientado.

III. TECNOLOGIA BANCÁRIA NO BRASIL

Por uma série de circunstâncias históricas, o setor bancário brasileiro é reconhecido como um dos mais avançados no mundo no uso de tecnologia de informação (TI), caracterizando-se, ao longo das últimas décadas, por uma trajetória contínua de automação dos processos e de informatização das transações e relações entre clientes e bancos.

As origens dessa trajetória remontam à década de 60. Nessa época o Governo Federal iniciou uma política de incentivo à concentração bancária por meio de fusões e aquisições, com a qual esperava-se que os bancos se tornassem mais eficientes e tivessem condições de expandir as suas redes de agências, sobretudo pelo interior do país, e passassem a atuar na arrecadação de impostos e taxas de serviços públicos, e no pagamento de benefícios. Para cumprir esse papel com eficiência, os bancos se viram obrigados a buscar tecnologias que aumentassem sua capacidade produtiva (Henrique, 2001).

Outros incentivos também foram a política de reserva do mercado de informática que vigorou entre 1972 e 1990, incentivando os bancos a investirem capitais próprios no

desenvolvimento de divisões de informática e automação¹¹, bem como os progressos verificados na infra-estrutura de telecomunicações do país, nos anos 70 (Tavares, 1985, Henrique, 2001). O maior impulso, no entanto, veio com o surgimento do quadro de altas taxas de inflação, que caracterizaria a economia brasileira nos anos 80 e primeira metade da década de 1990. Neste período, os bancos obtinham grandes ganhos com receitas de *floating*, isto é, aplicando no mercado financeiro os recursos mantidos em depósitos à vista pelos clientes, e sentido tornou-se fundamental o uso de tecnologia de informação para agilizar os fluxos de informação, constituindo-se assim um grande incentivo à automação (Tigre, 2003: 27). Como resultado destes incentivos, os bancos acabaram desenvolvendo uma expertise superior na área. Ao contrário do que ocorre em muitos países, onde os bancos costumam ser tomadores de tecnologias desenvolvidas em outras áreas, no Brasil o setor bancário “*não é somente o maior usuário de TI, mas também um produtor de tecnologia*” (Tigre, 2003: 31).

Quadro III.1: Evolução da aplicação de TI aos serviços bancários no Brasil

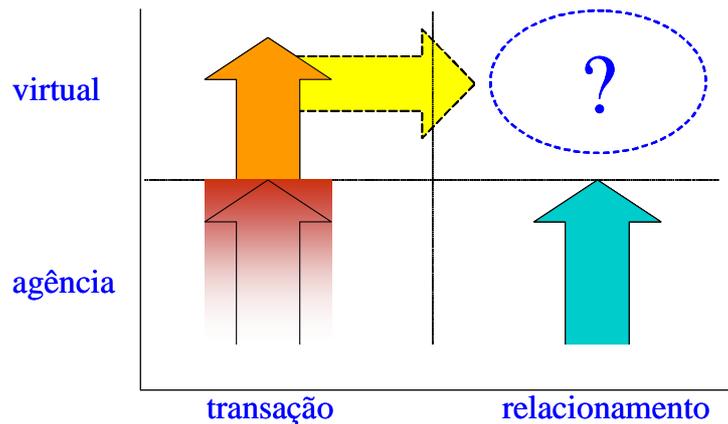
Fases	Desenvolvimento	Serviços
Década de 60	A automação se inicia no interior das agências, com a informatização dos sistemas administrativos dos bancos. Racionalização do trabalho interno, aumento de produtividade.	Foram adotados equipamentos que facilitaram as operações internas, de retaguarda.
Década de 70	A automação chega aos caixas e começa a ser visível pelo público. Agilização de operações bancárias básicas como pagamentos de contas, verificação de saldos e extratos.	Os caixas das agências começam a realizar de forma automatizada operações simples, como depósitos, retiradas e atualização de saldos.
Década de 80	A automação deixa os limites da agência.	São instalados quiosques 24 horas e ATMs, que permitem verificar saldos, obter extratos e fazer saques fora das agências.
Década de 90	Os avanços trazem mais comodidade, a ponto de os clientes não terem de deixar suas casas e escritórios a fim de realizar operações bancárias.	Inicialmente, surgimento das centrais de atendimento telefônico. Em seguida (e mais importante) surgimento do Internet banking.
Década de 2000	Serviços bancários passam a ser oferecidos fora do sistema bancário, por meio de correspondentes.	Serviços bancários disponíveis a um público até então sub-atendido (clientes de baixa renda, localidades distantes)

Fonte: construído a partir de Ernst & Young (1996) e Henrique (2001).

¹¹ Veja-se por exemplo a criação da Itautec, divisão tecnológica do grupo Itaú.

Note-se pelo quadro III.1 que os dois fenômenos mais recentes dessa evolução são o surgimento do Internet banking, na segunda metade da década de 1990, e a constituição das redes de correspondentes bancários, atualmente em curso.

Figura III.1: Evolução da virtualidade na oferta de serviços bancários



Fonte: Diniz (2004)

Com relação especificamente ao Internet banking, o estudo elaborado por Diniz (2004) observa que os tipos de serviços bancários distribuídos por meio desse canal obedeceram a uma seqüência no seu processo de implantação. Considere-se ainda que os serviços bancários podem ser agrupados em duas grandes categorias: aqueles mais focados em **transações** padronizadas, e aqueles mais sofisticados, baseados em **relacionamento** entre banco e cliente. Os serviços do primeiro desses grupos (os transacionais) foi implantado rapidamente no Internet banking, evoluindo do ambiente da agência para o ambiente virtual, ao passo que os do segundo grupo (os negociais), por serem menos estruturados, demoram mais para migrar para os canais virtuais. (Figura III.1). O mesmo estudo prevê, no entanto que, embora os serviços focados em transações tenham tido uma supremacia inicial no canal virtual, a tendência é de incorporação paulatina também de serviços de relacionamento, sendo que um sinal disso pode ser visto, por exemplo, nas iniciativas de segmentação dos sites, oferecendo produtos mais especializados para grupos de clientes, ou até mesmo para clientes particulares. O estudo também sugere que a competência desenvolvida na implantação de serviços transacionais virtuais pode ser decisiva na implantação de serviços negociais virtuais. De

certa forma, a tecnologia bancária caminha para o oferecimento dos produtos de relacionamento virtual.

Não deixa de caber um paralelo com a tecnologia de correspondentes bancários, que num primeiro momento tem se prestado à distribuição de produtos baseados em transação, mas que pode evoluir para a viabilização de serviços focados em relacionamento, aí incluídos serviços de crédito e o microcrédito. É muito importante entender a diferença entre serviços transacionais e serviços negociais no universo bancário, pois enquanto os primeiros se referem a processos suficientemente estruturados para serem completamente automatizados, os segundos dependem de intervenção humana em mais etapas do processo.

IV. CORRESPONDENTES BANCÁRIOS

Tradicionalmente, o conceito de correspondente bancário se refere a um acordo entre dois bancos, um dos quais (o correspondente) aceita depósitos e presta serviços em nome de outro (o respondente). Em muitos países, esse tipo de acordo é usado basicamente para permitir que bancos possam realizar transações, por exemplo transferência de recursos ou pagamentos, em regiões onde não possuam presença física. Assim um banco pode credenciar outro banco parceiro como correspondente para completar a realização da transação. Através de um correspondente bancário um imigrante residindo no Canadá ou nos EUA, por exemplo, envia recursos para a sua família no seu país de origem. Atualmente, entretanto, impulsionado por flexibilizações regulatórias e pela evolução da tecnologia de informação, o conceito de correspondente bancário vem ganhando novos contornos.

1 Origens

Inicialmente estabelecidos para suportar o comércio na Europa medieval, os correspondentes bancários foram originalmente constituídos para eliminar o risco de transporte de moedas de ouro (Crede, 1995). Até os anos 80 os correspondentes bancários representavam uma importante fonte de receita para os bancos envolvidos com

as transações de envio de recursos entre países, mas advento dos sistemas internacionais de pagamento eletrônico, os correspondentes bancários foram perdendo gradativamente a sua importância, embora sejam ainda muito utilizados (Crede, 1995; Reuselink, 2004; Boot, 2003). E o uso de correspondente ainda se mantém principalmente para a transferência de baixos valores, até porque que a maioria dos sistemas interbancários de pagamento foram desenvolvidos para pagamentos de alto valor. Mesmo após o aparecimento de serviços como o PayPal, focados em transferências de baixo valor pela Web, é provável que o correspondente bancário continue a ser atrativo para aqueles sem acesso à Internet.

Também no Brasil, os correspondentes bancários cumpriam um papel importante para a realização de atividades bancárias em regiões onde não havia bancos. Segundo relato de Costa (2002), um dos maiores bancos privados do país se iniciou com a atividade dupla de seu fundador como correspondente e comerciante, no início do século XX:

“João Moreira Salles¹² acumulava a atividade de comerciante com a de correspondente bancário, em uma região que envolvia cidades do sul de Minas e a região paulista de Mococa. Correspondente bancário era um agente que, na falta de banco propriamente dito no local, exercia parte de seu papel. O comércio brasileiro nessa época, no interior do Brasil, especialmente no Centro-Sul, era realizado ou por lojas comerciais ou por caixeiros-viajantes. Estes faziam a ligação entre os produtores ou importadores de mercadorias, nos grandes centros, e as lojas do interior. Eram eles que as abasteciam. Para não transportar grandes quantias, os caixeiros juntavam o dinheiro que haviam recebido dos comerciantes e o depositavam junto aos correspondentes bancários, que em troca emitiam cheques a serem descontados contra os bancos em que trabalhavam.”

Os correspondentes bancários podem ser vistos também como uma forma de um banco se expandir geograficamente, ou de diversificar canais (Thompson et al., 2003).

¹² João Moreira Salles é fundador do Banco Moreira Salles, que posteriormente, após um processo de incorporações e fusões, passou a ser chamado de Unibanco e é um dos objetos desta pesquisa.

Na verdade, a própria descrição do negócio de correspondentes bancários como sendo apenas um banco prestando serviço a outro banco esta ficando cada vez menos apropriada (Toone, 1997). Na prática, o correspondente bancário atual tende a desempenhar um papel muito mais amplo no universo financeiro, seja pela mudança no perfil dos parceiros seja pelo tipo de serviços oferecidos (Naughton e Chan, 1998).

Em todo caso, o estudo sobre os correspondentes bancários tem sido sistematicamente negligenciado por pesquisadores acadêmicos e a literatura científica esta devendo um enquadramento teórico mais preciso sobre esta atividade de negócio (Naughton e Chan, 1998). Muito do que existe em estudos sobre correspondentes bancários tem sido desenvolvido nos EUA, onde o sistema bancário e o ambiente regulatório são tão particulares que é difícil generalizar as suas conclusões para entender o que acontece em outros países (Crede, 1995; Naughton e Chan, 1998).

De fato, os correspondentes bancários estão vivendo um momento de reestruturação, seja em mercados desenvolvidos quanto naqueles em desenvolvimento. Se por um lado os processos de desregulamentação do sistema bancário permitiram a expansão dos seus serviços (McAndrews e Strahan, 2002), por outro lado a evolução das tecnologias de informação tanto representam uma ameaça ao seu modelo tradicional de operação concentrado nos serviços de pagamentos (Boot, 2003), quanto abrem a oportunidade de ampliação da oferta do leque de serviços, permitindo que pequenas empresas se utilizem do suporte da base tecnológica dos grandes bancos. Um exemplo interessante é o uso da Internet pelo Royal Bank of Canada¹³ para atrair e operar sua rede de correspondentes bancários.

Se nos países desenvolvidos o negócio do correspondente bancário ainda esta mais próximo de suas origens, referindo-se a relacionamento banco a banco e com foco em serviços de pagamento, na sua maioria transferências de recursos ao exterior¹⁴, nos países em desenvolvimento abordagens completamente novas começam a se desenvolver. O avanço da tecnologia de informação tem gerado novas possibilidades de interligação dos mais diversos tipos organizações, possibilitado assim o desenvolvimento de novas modalidades de correspondência. Resultado disso foi o

¹³ http://www.rbcglobalservices.com/corrbk/cmo_cbic.html

¹⁴ Ao longo deste estudo muitas buscas em bases de dados internacionais de artigos acadêmicos foram realizadas sobre correspondentes bancários, quase sempre retornando trabalhos feitos sobre o negócio de correspondentes entre bancos e, na sua maioria, abordando serviços de pagamento.

surgimento do modelo de correspondentes desenvolvido no Brasil, em que o correspondente tem de ser um estabelecimento não-bancário.

2 Correspondentes bancários no Brasil

Alguns fatores intrínsecos da economia brasileira afetam a distribuição de serviços financeiros à população de baixa renda no Brasil, que apresenta índices muito altos de desbancarização. Entre esses fatores podemos destacar os altos custos fixos dos bancos, barreiras significativas para novos entrantes no mercado, dimensões territoriais continentais com distribuição heterogênea da população e atividades econômicas muito diversificadas. Ao mesmo tempo, os grandes bancos de varejo estão envolvidos em um ambiente de forte competição e utilizando um alto nível de integração tecnológica inter e intra bancária, o que permite imediata conexão em todo o território brasileiro. Neste ambiente, os correspondentes representam uma ótima oportunidade de atração de clientes a baixo custo.

Embora o marco legal que permitiu a criação dos correspondentes tenha origem em várias resoluções desde 1973, as maiores alterações ocorreram em 1999, com a Resolução CMN 2640, e em 2003, com as Resoluções 3310 e 3156 (Alves e Soares, 2006). Estas duas últimas, em particular, consolidam as normas anteriores sobre o assunto compõem a base normativa atualmente em vigor para a atividade dos correspondentes. Em particular, podem-se destacar os seguintes pontos:

- Define-se a atividade de correspondente bancário como a execução de serviços de cunho acessório às atividades privativas de instituições financeiras, por meio de empresas não-financeiras contratadas para esse fim;
- As empresas contratadas como correspondente não podem ter como atividade principal (objeto social) a atuação como correspondente;
- A responsabilidade pelos serviços prestados (segurança bancária, sigilo, regularidade das operações) é do banco contratante;
- O correspondente não pode cobrar tarifas por conta própria.

O modelo de correspondentes bancários daí resultante é considerado único “*por seu alcance e escala, pela qualidade dos serviços fornecidos, e pelas novas plataformas tecnológicas que tornam possível fornecer esses serviços*” (Kumar et al, 2006:10). No que tange à plataforma tecnológica, um equipamento de POS (*point of service*) é instalado nos estabelecimentos contratados como correspondentes. Esse equipamento POS básico pode ser substituído por um computador (PC) e/ou combinado com outros equipamentos, como leitoras de barras para e teclados numéricos, ATMs, etc., dependendo do nível de serviços oferecidos em cada correspondente. Esses terminais (POS ou PC) são normalmente interligados aos servidores do banco contratante, via Internet linha discada ou conexão rápida, GPRS (*General Packet Radio Service*, tecnologia de transmissão de dados da telefonia celular), ou ainda conexão de satélite. A transmissão de dados pode ser feita de forma *online* ou periodicamente em horários fixos do dia, a depender também da complexidade dos serviços e estrutura oferecidos em cada correspondente.

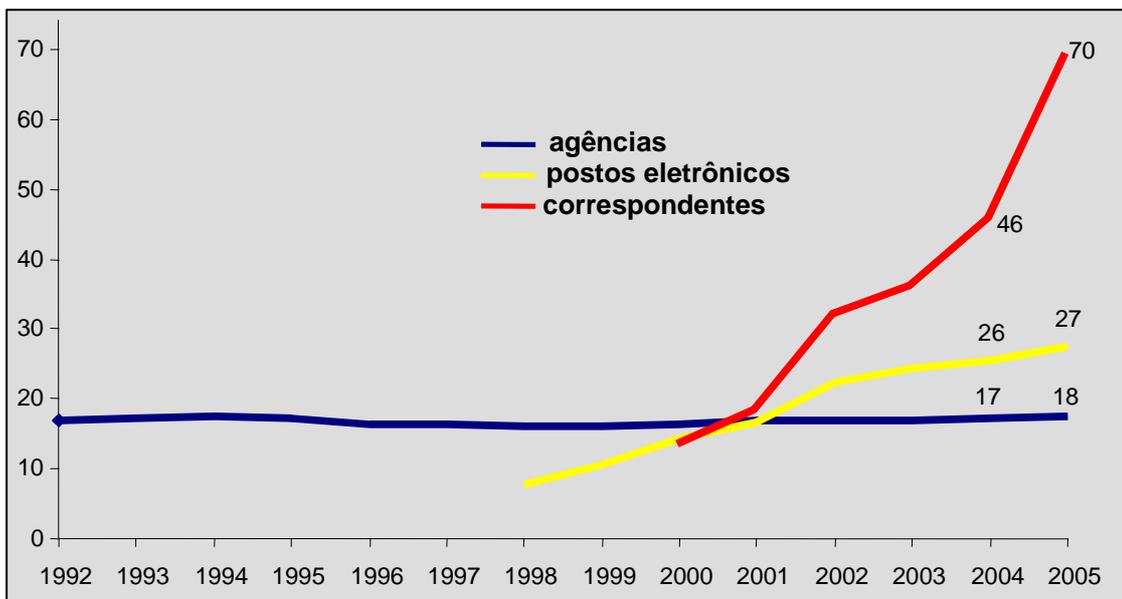
Desde então os correspondentes bancários têm se tornado uma das principais estratégias para permitir que a população de baixa renda tenha o acesso aos serviços bancários. Com o impulso legal, todos os maiores bancos, seguidos de vários bancos de médio porte, iniciaram o processo de implantar seus correspondentes e atingir o estimado número de cerca de 40 milhões de brasileiros desbancarizados. (Freitas, 2004; Bittencourt et al., 2005; Thompson et al., 2003). Assim, entre 2000 a 2005, cerca de 90 mil¹⁵ correspondentes foram instalados no Brasil (Alves e Soares, 2006).

O crescimento do uso de correspondentes ao longo dos últimos anos é notável em todos os aspectos. Os números oficiais da Febraban (que diferem um pouco daqueles do Banco Central mencionados anteriormente) mostram que o número de correspondentes apresentou um crescimento forte e ininterrupto entre 2000 e 2005, e que ao fim desse período eles superavam em mais de quatro vezes o total estável de 18 mil agências bancárias instaladas no território nacional (Figura IV.1). Alguns estudos também mostram que o uso de correspondentes vem crescendo a taxas elevadas, qualquer que seja o critério de medida adotado: 7%aa ao ano em número de pontos de serviço, 20%aa

¹⁵ Há ainda alguma controvérsia sobre estes números, mas este tema será abordado mais adiante neste relatório.

em número de transações, e mais de 100%aa em valores transacionados (Alves e Soares, 2006).

Figura IV.1 Correspondentes bancários: crescimento entre 2000 e 2005 (em milhares de pontos)



Fonte: Febraban

Todos os grandes bancos que operam no mercado brasileiro, bem como diversos bancos de porte médio, passaram a instalar pontos de serviços em uma ampla variedade de estabelecimentos parceiros: agências do correio, casas lotéricas, supermercados, farmácias, padarias, postos de gasolina, armazéns e uma variedade de tipos de estabelecimentos varejistas, que passam a atuar como canal de distribuição de serviços dos bancos. Há até uma experiência de implantação de correspondentes bancários no interior de ônibus urbanos! Como a legislação foi estabelecida com o objetivo de levar serviços bancários a locais (e pessoas) desassistidas pelo sistema financeiro tradicional, nenhuma empresa pode ser criada exclusivamente para funcionar como correspondente e é obrigatório que o correspondente seja um negócio não bancário.

Através desses correspondentes os bancos estabelecem postos de atendimento em bairros pobres das grandes cidades e conseguiram, num período de apenas três anos eliminar o gap de atendimento em cidades desassistidas de serviços bancários: entre 2000 e 2003, cerca de 1700 (de um total de 5560) cidades brasileiras que não tinham

nenhum posto de atendimento bancário puderam ter acesso a serviços financeiros através da implantação de correspondentes bancários (Thompson et al., 2003). A lista de serviços oferecidas nos correspondentes também é bastante ampla: pagamentos, abertura de contas, acesso a saldos e extratos, transferências de valores, depósitos, recebimentos de benefícios governamentais e muitos outros, incluindo acesso a crédito (Freitas, 2004; Thompson et al., 2003).

O surgimento e crescimento desse modelo de correspondente pode ser apontado como o maior fenômeno tecnológico da indústria bancária brasileira, desde o Internet banking. O modelo permitiu aos bancos brasileiros, nos últimos anos, promover um crescimento sem precedentes nas suas redes de atendimento, permitindo aos bancos multiplicar o número de pontos de serviço sem incorrer nos custos associados à operação de agências ou postos tradicionais. Além disso, dado que uma parcela muito significativa dos estabelecimentos parceiros se encontra em áreas pobres ou mesmo em municípios distantes, o modelo se revelou um instrumento eficiente para se levar o acesso a serviços financeiros para populações de baixa renda, colocando o Brasil no foco das discussões sobre microfinanças e democratização do acesso a serviços financeiros (Kumar et al, 2006; Ivatury, 2006).

É possível apontar diversas razões pelas quais o modelo se desenvolveu no Brasil. Em primeiro lugar, como já foi discutido anteriormente, o setor bancário brasileiro se notabiliza como um dos mais avançados do mundo no uso de tecnologias bancárias. Em segundo lugar, o elevado custo de operação de agências, motivam os bancos a desenvolver canais de distribuição alternativos, particularmente quando se trata de atender a uma população que não consome os serviços bancários mais rentáveis. Por último, o próprio Governo Federal contribuiu para deslançar o surgimento do modelo, ao introduzir a base normativa que possibilitou sua criação, com o objetivo de facilitar a distribuição de benefícios sociais. Há que se levar em conta as dimensões continentais e as desigualdades regionais do país, tornando importante criar mecanismos que viabilizem a remessa de recursos (tais como o pagamento de aposentadorias e benefícios sociais) para regiões distantes e/ou desassistidas de agências bancárias.

O sucesso do modelo brasileiro de correspondentes ocorre, em grande medida, porque ele vem ao encontro de uma série de desafios que os bancos encontram para crescer junto ao público de baixa renda. Em primeiro lugar, a operação de agências

envolve uma grande imobilização de recursos, além de custos variáveis relativamente elevados, inviabilizando o atendimento de regiões ou localidades com menores potenciais de retorno. A operação de correspondentes, por sua vez, oferece a possibilidade de atender esses locais sem incorrer nos custos fixos associadas às agências, e com redução de custos variáveis, uma vez que aproveita recursos do estabelecimento parceiro. Em segundo, a grande extensão do país e a distribuição heterogênea da população e da atividade econômica, constituem muitas vezes um obstáculo para a cobertura dos bancos, especialmente em regiões mais distantes, obstáculo vencido pela tecnologia de correspondentes, que permite conexão imediata com todo o país, a custos baixos e com escalabilidade. Por último, a própria população de baixa renda tende a oferecer uma certa resistência ao ambiente de atendimento tradicional dos bancos, considerado hostil ou pouco hospitaleiro, resistência que não existe em relação aos estabelecimentos de varejo local, com cujo ambiente o cliente se identifica.

3 Correspondentes bancários e microcrédito

Apesar do processo que culminou no modelo de correspondente bancário que predomina hoje no Brasil ter tido seu início em 2000, a criação do marco legal para os correspondentes bancários teve sua motivação em diferentes frentes de políticas governamentais e também nos interesses comerciais dos bancos. É interessante recuperar um pouco da história do período entre 2000 e 2003 para entender a evolução dessa legislação.

3.1 A evolução da regulamentação dos correspondentes

Em 5 de março de 2001, foi realizada em Brasília a reunião da Quinta Rodada de Interlocação Política do Conselho da Comunidade Solidária (gestão 2001-2002) sobre o tema “A Expansão do Microcrédito no Brasil”. Essa reunião foi o ponto de um processo desencadeado desde 1997 e que já havia gerado em 1999 a proclamação de algumas medidas que foram tomadas pelo Governo Federal para regulamentar as atividades de microcrédito no País, entre as quais se destacam a regulamentação das Oscips e das

SCMs. Participaram desta Rodada de Interlocução Política e/ou foram consultadas diversas personalidade nacionais e internacionais, entre as quais se pode destacar os nomes de Armínio Fraga (presidente do Banco Central na época), Celso Lafer (Ministro das Relações Exteriores), Francisco Gros (presidente do BNDES), Raul Jungmann (Ministro do Desenvolvimento Agrário), Ruth Cardoso (Comunidade Solidária) e Muhammad Yunus (Grameen Bank), entre muitos outros nomes de expressão.

A partir desta reunião foi produzido um documento (Comunidade Solidária, 2001) que expressava as preocupações do governo na época com relação à expansão do microcrédito no Brasil que, mesmo com a estabilização da economia e as regulamentações de 1999, não progredia a contento. Neste documento são feitas duas menções importantes aos correspondentes bancários, que já tinham iniciado seu processo de crescimento vertiginoso propiciado pelas regulamentações de 2000, ambas na Comissão de Marco Legal, uma das quatro criadas para agilizar a discussão sobre a expansão do Microcrédito no país. Na primeira menção, para a proposta de permitir que as SCMs pudessem se tornar correspondentes bancários, se optou pelo encaminhamento de não se permitir tal arranjo. Na segunda menção, foi proposto que os correspondentes fossem utilizados para no repasse de recursos de uma agência ou órgão central de microcrédito, o que também não foi aceito pelo Comitê Executivo desta comissão.

Enquanto isso, o correspondente bancário já havia sido identificado como sendo a solução tecnológica necessária para a implementação de programas assistenciais, como o Bolsa Escola, criado em 2001 com objetivo de fornecer ajuda financeira a famílias pobres que mantivessem seus filhos na escola. Sem a infra-estrutura tecnológica dos correspondentes não haveria como atingir as regiões mais pobres do país, as quais não tinham acesso a serviços financeiros (Stal, 2002). Em paralelo, crescia o interesse dos bancos comerciais na figura do correspondente, pressionados para criar alternativas de expansão do mercado e também interessados em aliviar o movimento não clientes nas agências, que avolumavam as transações nos caixas com serviços de menor valor agregado, como pagamentos de contas.

Ainda em 2002, relatório do PDI, Programa de Desenvolvimento Institucional (Nichter et al, 2002), criado para cooperação técnica entre o BNDES e o Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID – com o objetivo de fortalecer o segmento

microfinanceiro no Brasil, apontava entre as estratégias sugeridas para as IMFs no sentido de expandir o microcrédito no Brasil, a utilização de canais alternativos de distribuição. Embora não haja menção ao papel dos correspondentes bancários, neste relatório se enfatiza a necessidade de buscar canais alternativos que tenham maior alcance, possibilidades ampliadas de produtos, custos reduzidos de operação e maior conveniência para os clientes. O relatório ainda aponta explicitamente exemplos de canais alternativos: lojas, fornecedores, postos de combustível, empresas de telefones celulares, e até bancas de jornal. Ao comentar a entrada de instituições financeiras tradicionais, como os bancos comerciais¹⁶, no mercado de microfinanças, é citado que eles iriam aproveitar a sua infra-estrutura existente e, possivelmente, partiriam para procurar parcerias com redes de distribuição alternativas.

Já em abril de 2003, num documento (Ministério da Fazenda, 2003) que apresenta as suas prioridades da agenda econômica para o ano, o Ministério da Fazenda explicita que, para ampliar o mercado de crédito e o acesso a serviços financeiros à população de baixa renda seria preciso fortalecer mecanismos como o dos correspondentes bancários. O documento termina com a constatação de que os correspondentes já representavam um impacto imediato para “40 milhões de pessoas que vivem nas periferias das grandes cidades e até então não tinham acesso a serviços financeiros”. Em julho do mesmo ano, é promulgada a Resolução 3.110, que flexibiliza a entrada de outras instituições financeiras autorizadas pelo Banco Central, inclusive as SCMs, anteriormente impedidas de operarem como correspondentes, e a ampliação do leque de serviços oferecidos nos correspondentes, abrindo formalmente o canal para que microcrédito e correspondentes pudessem andar juntos.

Pode-se dizer que as políticas governamentais de incentivo ao microcrédito e ao crescimento dos correspondentes bancários são dois lados da mesma estratégia regulatória: de um lado, passa-se a requerer dos bancos uma maior atenção aos segmentos mais pobres da sociedade; de outro dá-se a eles condições de atingir essa população a custos relativamente baixos, pelo uso de correspondentes.

¹⁶ São citados explicitamente os bancos ABN e Unibanco, que preparavam a sua entrada neste mercado.

3.2 Correspondentes e microcrédito em caminhos paralelos

Já estabelecido como parte de uma das três principais vertentes das microfinanças no país (Banco Central, 2004), é preciso, portanto, entender como os correspondentes bancários podem ser melhor articulados com as outras vertentes, o microcrédito e o crédito cooperativo. E esta compreensão passa necessariamente pelo entendimento das dificuldades de articulação entre bancos comerciais, que dominam o universo dos correspondentes, e as IMFs, que tem modelos muito particulares de atuação. Se por um lado as associações entre bancos comerciais e organizações de microcrédito são importantes para a aumentar a maturidade e a profissionalização destas últimas (Reis e Valadares, 2004), por outro, se as IMFs tradicionais, não estabelecerem uma relação de cooperação com o sistema bancário tradicional, suas chances de alcançar resultados sociais expressivos, no contexto brasileiro, ficam muito limitadas (Bittencourt et al., 2005).

Apesar da curva de crescimento dos correspondentes bancários ter se acelerado a partir de 2003, não se pode dizer que isto tenha influenciado significativamente a oferta de microcrédito no Brasil. Na prática os correspondentes se mantiveram como um território dos bancos comerciais, enquanto o microcrédito continuou operando num universo particular, o das IMFs. Curiosamente, apesar de permitida a entrada das SCMs como correspondentes, o número de pontos atendidos cresceu mais pela atuação dos bancos junto a todo tipo de varejista do que por ampliação das parcerias com as instituições de microcrédito. Além disso, com a flexibilização da legislação, as financeiras, instituições fornecedoras de crédito para consumo regulamentadas pelo Banco Central e geralmente associadas a bancos comerciais, também ampliavam a sua atuação como correspondentes.

O leque de produtos e serviços que os bancos estão autorizados a entregar por meio de seus correspondentes é bastante amplo, e não difere muito do que pode ser oferecido em agências convencionais: abertura de contas, depósitos e saques, recebimentos de contas e boletos, pagamento de benefícios públicos e aposentadorias e diversos outros, inclusive crédito (Thompson et al., 2003; Kumar et al., 2006). Entretanto, os serviços efetivamente oferecidos pelos bancos por meio de correspondentes estão concentrados em um grupo limitado.

Tabela IV.1: Correspondentes: volume e valores das transações

	2002		2003		2004		2005	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Transações (milhões)	899,8	100,0	1015,9	100,0	1221,6	100,0	1440,8	100,0
Aberturas de conta	0,3	0,0	1,2	0,1	4,6	0,4	6,3	0,4
Depósitos	11,9	1,3	24,4	2,4	47,6	3,9	70,8	4,9
Saques	28,7	3,2	52,8	5,2	83,7	6,9	116,1	8,1
Crédito	0,9	0,1	1,2	0,1	1,7	0,1	3,6	0,2
Pagamento de benefícios	60,0	6,7	84,7	8,3	104,0	8,5	122,3	8,5
Recebimento de contas	783,5	87,1	821,0	80,8	927,7	75,9	1011,3	70,2
Outros serviços	14,5	1,6	30,5	3,0	52,3	4,3	110,4	7,7
Valores (R\$ bilhões)	120,5	100,0	515,5	100,0	1197,0	100,0	1948,8	100,0
Depósitos	1,8	1,5	3,0	0,6	6,7	0,6	24,9	1,3
Saques	3,5	2,9	7,8	1,5	14,8	1,2	37,3	1,9
Crédito	5,6	4,6	6,3	1,2	8,0	0,7	10,6	0,5
Pagamento de benefícios	2,8	2,3	4,5	0,9	8,4	0,7	12,0	0,6
Recebimento de contas	106,6	88,5	492,3	95,5	1155,7	96,5	1851,4	95,0
Outros serviços	0,2	0,2	1,5	0,3	3,4	0,3	6,5	0,3

(Nota: informação fornecida por Bradesco, BMG, Lemon Bank, Nossa Caixa, Banco Popular do Brasil (BB), Caixa Econômica Federal e ABN Amro Real.)

Fonte: Alves e Soares (2006), com dados do Banco Central do Brasil

Como mostra a Tabela IV.1, os recebimentos são amplamente dominantes, respondendo por nada menos que 70% das transações e 95% dos valores transacionados por correspondentes em 2005. O crédito possui uma participação muito marginal, correspondendo a 0,3% das transações e 0,5% dos valores. Embora seja difícil fazer comparações diretas, uma vez que é natural que haja um número muito maior de transações do tipo pagamento do que operações de crédito, a discrepância dos números apresentados chama a atenção e indica um certo perfil de operação dos correspondentes mais associado ao recebimento de pagamentos do que de como canal de crédito. De qualquer forma, a situação mostrada na Tabela IV.1 sugere que, apesar do sucesso do modelo de correspondentes em oferecer serviços como recebimentos de contas e pagamento de benefícios, a expansão do crédito deverá demandar muito mais do que vem sendo feito até agora na operação dos correspondentes.

Se levarmos em conta que os serviços bancários podem ser divididos nas duas grandes categorias – de um lado baseados em *transação*, do outro os baseados em *relacionamento* (Diniz, 2004) –, a Tabela IV.1 sugere que os primeiros foram adotados rapidamente pelo canal de correspondentes, ao passo que os segundos – entre os quais o

se inserem produtos de crédito e microcrédito – ainda estão pendentes de implementação por demandarem mais do que um simples canal eletrônico de transações.

Apesar de o sistema não ter desenvolvido ainda a fórmula para essa implementação, são bastante claras as forças e vantagens do modelo brasileiro de correspondentes para exploração de produtos de relacionamento e de microcrédito em particular. O modelo confere grande capilaridade e alcance aos bancos, no acesso aos clientes de baixa renda, juntamente com uma redução de custos operacionais e uma maior flexibilidade em termos de escala e localização. Diante disso torna-se clara a oportunidade de os bancos desenvolverem novos modelos de negócio, para a exploração de novos produtos em suas redes de correspondentes. Isso envolve, necessariamente, reformular os atuais arranjos relativos à operação dos correspondentes, tornando-os mais aptos a produtos negociais, ou de relacionamento, transcendendo o atual uso, fundamentado basicamente no uso de produtos transacionais.

3.3 O papel dos agentes de crédito

Um dos aspectos importantes na definição destes novos modelos que possam vincular mais estreitamente a operação dos correspondentes com o microcrédito é o entendimento do papel dos agentes de crédito, no processo de concessão de microcrédito. O modelo de operação das IMFs através da atuação dos agentes de crédito é internacionalmente o mais difundido na distribuição de produtos de microfinanças e em toda a literatura relacionada ao microcrédito há fartas referências ressaltando a sua importância.

O uso de agente de crédito começou a se difundir a partir do sucesso obtido pelo Grameen Bank (Greve, 2002; Monzoni Neto, 2006). Este modelo inspirou no Brasil a criação da definição de microcrédito produtivo orientado (MPO). Para Monzoni Neto (2006), a principal característica deste modelo “é o relacionamento capacitado, efetivo, freqüente entre a instituição de microcrédito e o empreendedor, por meio da figura do agente de crédito”. A própria regulamentação explicita a metodologia do MPO como sendo “baseada no relacionamento direto com os empreendedores no local onde é

executada a atividade econômica”¹⁷. Esta legislação entende que “o atendimento ao empreendedor deve ser feito por pessoas treinadas para efetuar o levantamento socioeconômico e prestar orientação educativa sobre o planejamento do negócio, para definição das necessidades de crédito e de gestão voltadas para o desenvolvimento do empreendimento” e que o “contato com o empreendedor deve ser mantido durante o período do contrato de crédito, visando ao seu melhor aproveitamento e aplicação, bem como ao crescimento e sustentabilidade da atividade econômica”¹⁸. Como se vê, a legislação praticamente determina a existência do agente de crédito para aqueles que querem ofertar o MPO.

Na atuação do agente de crédito está o diferencial em relação ao processo tradicional de concessão de crédito (Greve, 2002). O agente de crédito tem um papel duplo, atuando tanto a favor da IMF quanto do microempreendedor. Para a IMF ele faz a promoção de produtos, captação, seleção e monitoramento da carteira de clientes, além de produzir pareceres, autorizar a renovação de crédito e ser responsável pela recuperação dos créditos dos inadimplentes (Toneto Jr e Gremaud, 2002; Kwitko, 2003). Para o microempreendedor ele dá apoio à gestão do negócio fazendo acompanhamento e atuando como consultor e educador (Machado, 2002; Greve, 2002).

Uma das atividades mais importantes do agente de crédito é a ativação de rede de apoio entre os clientes, ou formação dos grupos solidários. Para suprir as deficiências de registros contábeis e a falta de garantias formais, comumente utilizados nos processos tradicionais de crédito, para o microcrédito é comum a utilização de relações de confiança e solidariedade entre clientes. Os agentes de crédito coletam as informações em processos informais que ajudam a manter os grupos solidários, numa forma de estruturação de capital social, que substitui ativos patrimoniais, em geral não existentes em comunidades carentes (Parente, 2003). Por isso, quanto melhor a capacidade de uma IMF avaliar o capital social, maior a possibilidade de obter resultados positivos no microcrédito, e essa capacidade depende diretamente da proximidade com a comunidade (Paim, 2002).

¹⁷ Lei nº 11.110, de 25 de abril de 2005, que criou o Programa Nacional de Microcrédito Produtivo Orientado (PNMPO),

¹⁸ idem

Portanto, para desempenhar eficientemente o seu papel, o agente de crédito depende fortemente de sua inserção na comunidade do microempreendedor. Através da sua atuação na comunidade o agente consegue levantar dados sobre o microempreendedor e o potencial da sua atividade de negócio. O microcrédito se apóia nas relações pessoais entre o agente e a comunidade, o que diminui os custos de seleção e monitoramento, procedimentos típicos dos mecanismos informais de financiamento (Toneto Jr e Gremaud, 2002). Embora o aprofundamento dos vínculos entre o agente e a comunidade seja importante, há por outro lado o risco constante de clientelismo, ou seja, o direcionamento dos empréstimos baseados mais em relações pessoais do que na oportunidade do negócio em si, principalmente quando o agente é ele mesmo membro da comunidade (idem).

Com toda essa responsabilidade, além de ser necessária uma boa qualificação, o agente de crédito deve contar com uma estrutura de incentivos adequada, vinculada tanto ao nível de operações como à qualidade destas (Toneto Jr e Gremaud, 2002). Entretanto isso faz com que o custo operacional do agente de crédito se torne crítico, podendo representar até 70% do total de despesas administrativas de uma IMF (Gibbons e Meehan, 2001). A situação fica mais difícil principalmente se for levado em consideração a concorrência direta de financeiras e factorings, que focam o crédito ao consumidor, mas não têm a figura do agente de crédito, nos mesmos moldes do microcrédito (Greve, 2002).

Portanto, a questão da avaliação da performance do agente de crédito é vital para o negócio do microcrédito (Toneto Jr e Gremaud, 2002). Em geral, as medidas mais aceitas para avaliar o desempenho e a produtividade do agente de crédito são o número médio de tomadores ativos por agente e o valor médio da carteira de empréstimos por agente (Gibbons e Meehan, 2001). Com relação a este segundo índice, as comparações são difíceis porque variam de acordo com a metodologia de empréstimos, o nível de pobreza dos tomadores e as condições locais. Fontes, Diogo e Marchesini (2003), ao compararem o desempenho dos agentes de crédito para diversos tipos de instituições que atuam em microcrédito – instituições governamentais, ONGs, OSCIPs e SCMs – concluíram que o “valor médio emprestado por mês não é um indicador adequado para, isoladamente, analisar o desempenho dos agentes de crédito” pois o resultado pode estar

condicionado ao montante dos recursos disponíveis. Sendo assim, a média dos créditos concedidos por agente seria então um indicador mais adequado.

Com respeito ao índice de créditos por agente, Gibbons e Meehan (2001) afirmam que os valores ideais de uma IMF oscilam entre 300 e 500 clientes por agente (independente da metodologia de empréstimos). Nichter et al. (2005), ao discutir um estudo que compara a produtividade de agentes de crédito brasileiros com outros países da América Latina, afirmam que a produtividade dos agentes de crédito também é consideravelmente menor entre as IMFs brasileiras, com a ressalva de que as “IMFs da Região Nordeste apresentaram melhor desempenho em relação a esse indicador, devido em parte à metodologia de grupo de solidariedade”.

O fato é que as IMFs no Brasil têm se utilizado dos agentes de crédito “quase que como o único canal de distribuição” e que o contexto brasileiro apresenta algumas desvantagens com relação a essa prática (Nichter et al. 2002). Estes autores afirmam que o custo relativamente alto dos agentes de crédito no Brasil está associado com a utilização freqüente que as IMFs fazem dos agentes de crédito com formação universitária, o que não acontece internacionalmente. Em segundo lugar, os autores ressaltam que crédito no Brasil não é costumeiramente oferecido de porta em porta, e que os clientes inclusive desconfiam desta prática.

3.4 A parceria necessária entre microcrédito e correspondentes

Em um trabalho muito instigante, Bittencourt et al. (2005) discutem os sistemas de informação (formais e informais) nos quais se baseiam a oferta de serviços à população de baixa renda. Os autores, baseados em artigo de Navaja et al. (2003), sobre a expansão do microcrédito na Bolívia, argumentam que

“o agente de crédito, apesar de ser uma fonte básica de informação sobre o cliente, consiste num sistema de informação pouco eficiente por cinco razões básicas:

- a) *Não se apóia na construção de um histórico formalizado sobre as operações desenvolvidas pelo cliente e do qual este possa fazer uso em sua relação com outras organizações financeiras.*
- b) *O agente de crédito passa a deter pessoalmente as informações sobre o cliente. É muito comum que as organizações de microcrédito disputem os funcionários umas das outras, pois é uma forma de obter clientes, ou seja, um conjunto de informações que se encontra em mãos dos agentes de crédito.*
- c) *O sistema de informações baseado estritamente em redes locais de confiança coordenadas por um agente de crédito tende a confinar os mercados financeiros a um âmbito local, bloqueando a mobilidade social e geográfica de seus participantes. A “externalidade de rede” própria aos sistemas de garantia baseados em aval solidário não permite a formação de um histórico que acompanhe o indivíduo caso ele se insira em outras regiões ou mesmo quando ele se tornar cliente bancário.*
- d) *O sistema de informações, nestes casos, depende da quantidade de clientes que podem ser atendidos por um agente de crédito e, portanto, fica seriamente limitado. É difícil imaginar que um sistema com este tipo de funcionamento possa massificar-se.”*

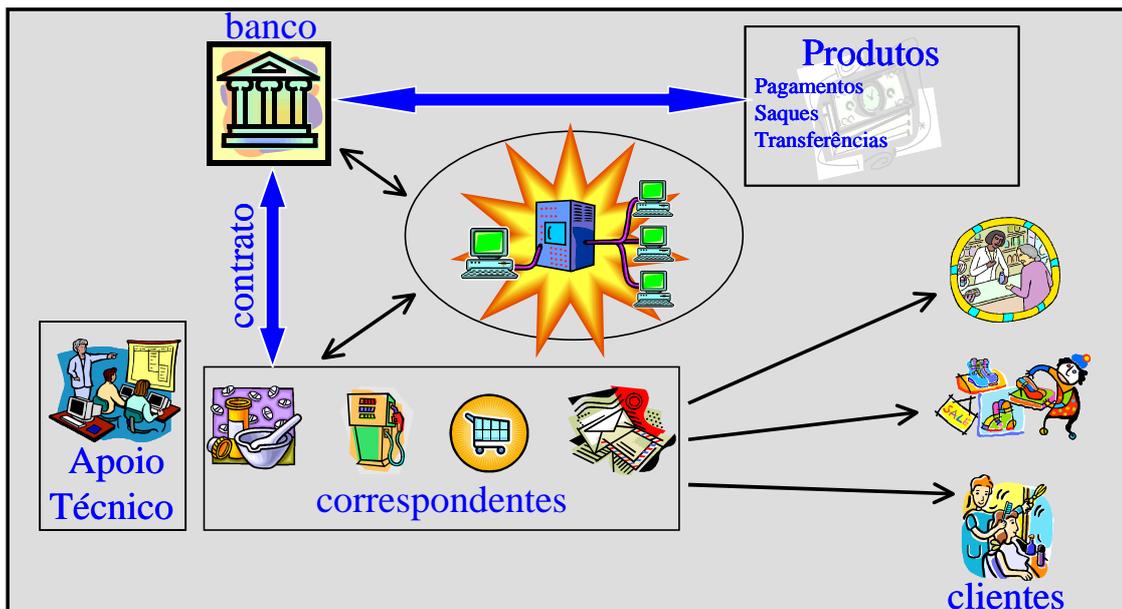
Mais adiante (Bittencourt et al., 2005:229), ainda assumem uma postura ainda mais polemica ao sugerirem que as “as formas de garantias exigidas nas operações de pequeno valor normalmente consideradas essenciais, como as redes sociais, o capital social, o aval solidário, entre outros”, podem dificultar a massificação do crédito à população de baixa renda.

Sem entrar na polarização entre agentes de crédito versus sistemas automáticos de concessão de créditos de baixo valor, o que se pretende aqui é investigar a possibilidade de uma maior integração entre o importante trabalho desenvolvido pelos agentes de crédito e os sistemas informatizados através de redes e bases de dados que possam dar maior agilidade e confiabilidade às operações de microcrédito. Só para utilizar mais uma afirmação retirada de Bittencourt et al. (2005:230), o próprio

cruzamento de informações sobre o padrão de consumo e pontualidade dos pagamentos das contas existentes nas empresas de energia elétrica e água poderiam fornecer a base para um cadastro positivo para as instituições de microcrédito em um determinado município ou na área de atuação.

Retomando o tema investigado na pesquisa que deu origem a este relatório, é através dos correspondentes bancários que é realizada a maior parte deste tipo de pagamento pela população de baixa renda. Portanto, seguindo este raciocínio, a agregação do correspondente bancário à atividade de concessão de microcrédito pode e deve contribuir muito para o aperfeiçoamento e ampliação da oferta de microcrédito. A questão é saber como integrar tanto o processo amplamente baseado em relacionamento do microcrédito, com o altamente transacional dos correspondentes.

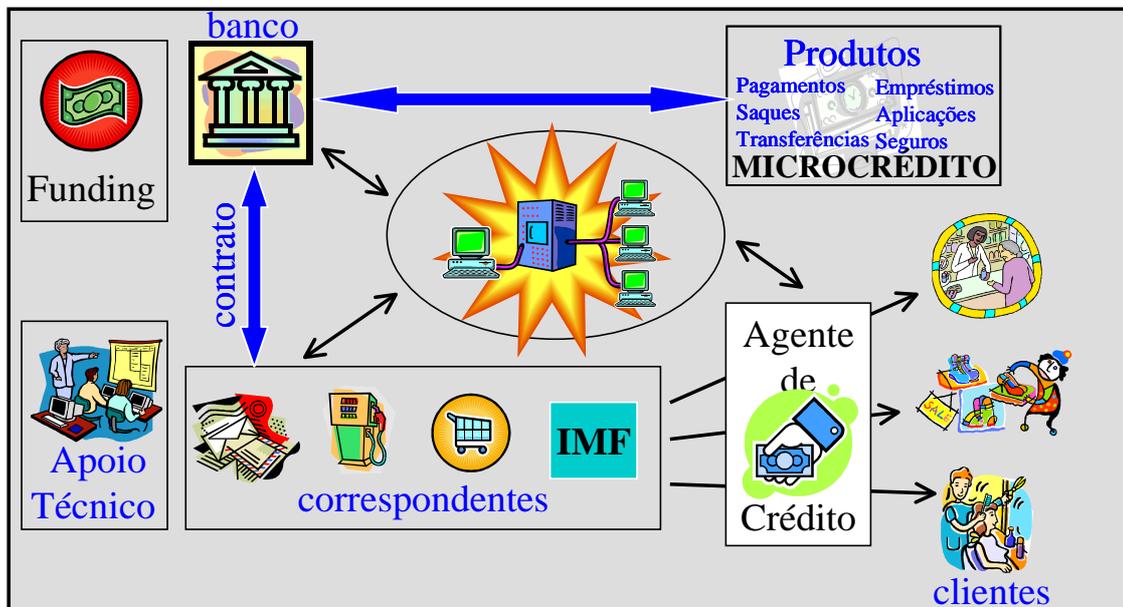
Figura IV.2: Correspondente bancário: modelo dominante atualmente



A resposta não é simples e, com certeza, não é única. Entretanto é possível crer que ela exista, em benefício de todos os envolvidos. Para estimular a discussão, a Figura IV.2 representa a arquitetura típica dos arranjos de correspondentes bancários, na forma como funcionam hoje em dia. Um banco constrói uma rede de estabelecimentos parceiros, que serve como canal de distribuição para um leque limitado de produtos transacionais, como é o caso do recebimento de contas. O correspondente

age de forma apenas receptiva, uma vez que o tipo de produto/serviço envolvido não envolve um relacionamento ativo com o cliente (pagar contas, por exemplo).

Figura IV.3: Correspondente bancário: um modelo com microcrédito



Na integração do microcrédito com o correspondente, outros elementos deveriam ser integrados ao modelo. Para incorporar produtos negociais ou de relacionamento (por exemplo o microcrédito), a figura do agente de crédito poderia participar do modelo, interagindo em algum grau com a infraestrutura já existente dos correspondentes. O modelo não deve descartar, é claro, a utilização de serviços automatizados de fornecimento de crédito e nem está focado em um tipo exclusivo entre as diversas variedades de microcrédito existentes (consumo, produtivo, produtivo orientado, etc). As formas de realização desta integração podem variar, mas o importante é levar em conta tanto a participação dos bancos quanto das IMFs neste novo modelo (Figura IV.3). É essa passagem, de um modelo de correspondentes focado em produtos transacionais para outro que permita funções de relacionamento, que permitirá a utilização da rede de correspondentes bancários como canal para microcrédito. A entrega deste tipo de produtos requer o que poderia ser chamado de “inteligência comercial” ou “relacionamento”, de forma que a mera presença de um canal eletrônico interligando banco e correspondentes se torna insuficiente.

Quando surgiu, o correspondente bancário atuava quase que exclusivamente como instrumento para recebimento de contas ou pagamento de benefícios. Com o tempo novos serviços foram sendo gradativamente incorporados, mas deve ser ressaltado que a passagem para a oferta de produtos mais sofisticados (negociais) deve representar um salto e não uma evolução gradativa, no funcionamento dos correspondentes. Num momento em que as microfinanças, particularmente o microcrédito, movem-se para o centro da cena financeira (International Herald Tribune, 2006; Margolis, 1999), entretanto, é vital que se busquem as alternativas para produzir o sucesso desta integração. O benefício para as IMFs, os bancos e principalmente para a população carente do país serão enormes com a ampliação da oferta de microcrédito no país. Quiçá o modelo seja também inspirador para outros países que logrem combinar a sofisticação de um sistema bancário avançado com a demanda por crédito de baixo valor.

V. ABORDAGEM METODOLÓGICA

A seguir será apresentada a base conceitual desenvolvida para esta pesquisa, depois será comentado sobre a estratégia de coleta de dados adotada e em seguida uma discussão sobre a amostra definida para a realização das entrevistas.

1 Abordagem conceitual e teórica

A abordagem proposta para esta pesquisa foi influenciada por três perspectivas teóricas: contorno social da tecnologia (Social Shaping of Technology – SST), visão estruturalista da tecnologia e contextualismo. Apesar destas três correntes de pensamento compartilharem posturas ontológica e epistemológica, elas foram combinadas porque cada uma delas oferece um conceito particular de grande valor para os objetivos da pesquisa proposta.

1.1 Contorno social da tecnologia

Os estudos de SST (social shaping of technology) foram fortemente influenciados pela sociologia do conhecimento (Berger e Luckmann, 1967) e pela construção social da tecnologia (Pinch e Bijker, 1984; Bijker e Law, 1992). Com o objetivo de superar os conceitos determinísticos de tecnologia frequentemente encontrados na literatura de administração, a abordagem do SST permite encarar a implementação de uma determinada tecnologia como sendo parte de uma negociação entre atores sociais. Tal visão leva em conta especialmente as interpretações dos significados e conteúdos da tecnologia para os atores, e enfatiza a identificação de ocasiões nas quais as decisões e ações com relação à gestão da tecnologia e à mudança podem ser realizadas (Clausen e Koch, 1999). Foram utilizados aqui três conceitos importantes dos estudos de SST: grupos sociais relevantes, visão tecnológica e implementação de TI como um processo de negociação.

Grupos sociais relevantes referem-se ao conjunto de pessoas (ou empresas) que compartilham um conjunto de valores e posturas sobre um dado assunto de interesse. Subgrupos e alianças entre grupos podem formar espaços sociais e cumprir papéis importantes na definição de uma estratégia de gestão ou o uso de tecnologias. Nesta pesquisa os grupos sociais relevantes considerados foram: (a) bancos, (b) empresas de microfinanças, (c) provedores de serviços de tecnologia, (d) empresas contratadas como correspondentes (supermercados, loterias, correios, etc), e (e) usuários dos serviços dos correspondentes. Governo e sindicatos, também são grupos sociais relevantes relacionados aos correspondentes bancários, com sua atuação mais ligada a aspectos legais e regulatórios.

As visões tecnológicas se referem a valores, posturas, crenças e objetivos esperados de uma aplicação tecnológica específica (Davidson, 2002), incluindo não apenas a natureza e o papel da tecnologia, mas também as condições específicas, aplicações e conseqüências daquela tecnologia estudada em contextos particulares (Orlikowski e Gash, 1994). O conceito de visão tecnológica é similar aos esquemas interpretativos (Giddens, 1984; Bartunek, 1984) e estados significantes¹⁹ (Weick, 1993). As visões tecnológicas podem ser compartilhadas pelos grupos sociais relevantes porque

¹⁹ provinces of meaning

é provável que os membros de cada grupo compartilhem relacionamentos e experiências semelhantes para uma dada aplicação de TI (McLoughlin et al., 2000). Nesta pesquisa é esperado que as visões tecnológicas dos bancos e provedores de tecnologia deverão ser diferentes daquelas percebidas pelas IMFs e pelos varejistas contratados como correspondentes, ou mesmo dos usuários dos serviços.

A implementação e uso de TI vistas como processos de negociação são também fundamentais no SST. Não apenas o conteúdo da tecnologia, mas o conjunto de atores e grupos sociais relevantes tomam parte nas negociações, com seus diferentes interesses, compromissos, perspectivas e posições na estrutura, irão influenciar os processos e os resultados da tecnologia, quando colocada em operação (Clausen e Koch, 1999). Nesta pesquisa, o processo de implantação e uso de redes de CBs serão analisadas, com atenção particular para as negociações entre os diversos grupos sociais, o papel desempenhado pela TI e as suas conseqüências em termos dos impactos sociais.

1.2 Visão estruturacionista da tecnologia

A visão estruturacionista da tecnologia representa uma importante corrente nas pesquisas em sistemas de informação (Pozzebon e Pinsonneault, 2005). Como a SST e o contextualismo, a visão estruturacionista da tecnologia é uma teoria processual (privilegia abordagens qualitativas) o que acomoda múltiplos níveis de análise, é contextualmente e temporalmente determinada, e enfatiza os equívocos causados por abordagens não-históricas de um fenômeno social (Orlikowski e Robey, 1991). Desde a reformulação original feita por Anthony Giddens do relacionamento entre agência e estrutura (Giddens, 1984), diversos pesquisadores têm adotado e utilizado a teoria da estruturação para estudar a relação entre TI e as ações humanas (Jones, 1997).

Nesta pesquisa será utilizado um dos conceitos emprestados da visão estruturacionista, a tecnologia-em-prática. Este conceito foi proposto por Orlikowski (2000), que colocou o foco na utilização da tecnologia, enfatizando o modo como estas são incorporadas no dia a dia das pessoas, que interagem com as propriedades físicas dos artefatos. As pessoas podem (mesmo que não o façam) redefinir o significado, as propriedades e as aplicações de uma determinada tecnologia, durante e depois da sua

implementação. Nesta pesquisa, a tecnologia-em-prática será representada pelas plataformas tecnológicas dos CBs, com as funcionalidades disponibilizadas, as utilizadas de fato e as demandadas pelos seus diversos usuários.

1.3 A pesquisa contextualista

A abordagem da pesquisa contextualista foi inicialmente introduzida por Pettigrew (1985, 1990) e já atraiu atenção significativa entre os pesquisadores do campo de SI (Ngwenyama, 1998; Orlikowski, 1996; Walsham, 1993). Argumentando que boa parte das pesquisas sobre mudança organizacional têm características aprocessuais e não leva em conta o contexto, Pettigrew (1985, 1990) enfatiza três elementos: conteúdo, contexto e processo.

- Conteúdo se refere às características sócio-técnicas das aplicações de TI, que são utilizadas e implementadas por atores com visões específicas do aparato;
- Contexto se refere ao ambiente social onde a aplicação de TI está sendo implementada e utilizada;
- Processo se refere à compreensão de como a aplicação de TI foi implementada e com quais tipos de implicações e conseqüências.

Pettigrew afirma que conteúdo, processo e contexto são igualmente importantes e deveriam ser considerados em conjunto. Ele também ressalta o modo como diferentes tipos de análise podem ser interconectados e interdependentes. Conforme Pettigrew explica (1990, p.269), quando se utiliza as lentes do contextualismo, procura-se por “continuidade e mudança, padrões e idiosincrasias, ações de indivíduos e grupos, o papel do contexto e das estruturas, e os processos de estruturação” ao longo do tempo.

1.4 A abordagem multinível

Desta forma, foi proposto para esta pesquisa uma abordagem multinível, apresentada na tabela V.1, a qual combina o SST, a perspectiva estruturacionista da tecnologia e o contextualismo. A abordagem é multinível porque combina

intrinsecamente as três abordagens conceituais (grupos sociais relevantes, visões tecnológicas e tecnologia-em-prática) e as três dimensões interconectadas (conteúdo, contexto e processo). Esta abordagem multinível foi desenvolvida para ajudar a identificar as ocasiões e os mecanismos para implementar as aplicações de TI com finalidades sociais.

Tabela V.1: Abordagem conceitual multinível

Contexto	Processo		Conteúdo
Grupos sociais relevantes.	As visões tecnológicas são construídas ao longo do tempo, podem ser compartilhados e diferem entre grupos sociais relevantes diversos.	A implementação de uma aplicação de TI é um processo de negociação no qual diferentes grupos exercem influencia na forma como a tecnologia é implementada e utilizada.	Tecnologia-em-prática representa os resultados desta negociação, com diversas características e conseqüências.

2 Estratégias de coleta de dados adotada

Os objetivos desta pesquisa, como exposto no item I.2, são dois: o primeiro é investigar a evolução do uso das redes de correspondentes pelos bancos brasileiros, através do entendimento dos modelos de negócio envolvidos e da infra-estrutura de tecnologia de informação utilizada. O segundo objetivo é avaliar o potencial e as limitações destes correspondentes como canal para a concessão de microcrédito, bem como as ações que poderiam ser tomadas para a efetiva realização desse potencial.

Para atender aos dois objetivos estabelecidos no início do trabalho, foi adotado um desenho de pesquisa em duas etapas. A primeira etapa compreendeu fazer um levantamento que contribuiu para um entendimento geral do problema de pesquisa, identificando os aspectos históricos da construção do modelo de correspondentes atualmente em uso no Brasil e identificando as possíveis oportunidades para seu uso como canal de microcrédito.

Numa segunda etapa, que não está coberta pela pesquisa apresentada neste relatório, pretende-se aprofundar no tema, ampliando a base de estudos e buscando refinar a questão do uso dos correspondentes como canal de microcrédito, detalhando modelos e identificando potencialidades e limitações de cada um deles. Dada a complexidade do tema e a amplitude de seus impactos e atuação, bem como da extensão da proposição do modelo conceitual, o tempo e os recursos necessários para completar esta pesquisa extrapolam as disponibilidades atuais. Particularmente complexa, dada a sua diversidade dentro do país, a etapa de coleta de dados junto aos usuários de microcrédito e dos correspondentes bancários foram definidas como importantes, mas realizáveis apenas num segundo momento da pesquisa.

Assim, para atingir os objetivos desta primeira etapa de aprofundar o conhecimento dos modelos de negócio e modelos tecnológicos existentes atualmente nos correspondentes bancários, foram adotadas as seguintes estratégias de coleta de dados e levantamento de informações:

- (a) Extensiva análise de documentos públicos, oficiais ou não, e artigos acadêmicos ou não, que tratassem tanto do tema dos correspondentes bancários quanto de microcrédito, particularmente no que diz respeito à realidade brasileira;
- (b) Observação participante em encontros, fóruns, congressos e seminários relacionados ao tema;
- (c) Uma pesquisa qualitativa a partir de entrevistas semi-estruturadas com executivos envolvidos com as redes de correspondentes bancários e com microcrédito, bem como agentes de crédito, fornecedores de tecnologia e varejistas que operam como correspondentes bancários no Brasil.

3 Amostra estudada

Quanto à amostra ou grupo de casos estudados, dois grupos de empresas foram selecionados para serem foco de entrevistas: principais bancos e outras organizações envolvidas no negócio de correspondentes e microcrédito.

3.1 Principais bancos

A escolha recaiu sobre bancos com iniciativas relevantes na operação de correspondentes bancários. Dentro de cada instituição, entrevistas foram conduzidas com executivos-chave representantes da frente de negócios, além de agentes de crédito, quando pertinente. Para a seleção dos bancos, os seguintes critérios foram levados em conta:

- características do banco em termos da classificação adotada pelo Banco Central do Brasil;
- perfil do banco, em termos da principal motivação para o investimento em redes de correspondentes;
- número de correspondentes operados pela instituição.

Dentre as quatro categorias de instituições financeiras consideradas pelo Banco Central, a pesquisa se concentrou apenas nos bancos incluídos no Tipo I, isto é, bancos comerciais, bancos múltiplos com portfolio comercial e caixas econômicas. Esse grupo representa 85% dos ativos do sistema financeiro, com 104 instituições²⁰. A razão para se focar o estudo nesse segmento particular está ligada ao fato de que um dos principais objetivos da pesquisa é avaliar o potencial dos correspondentes bancários como canal de concessão de microcrédito por instituições bancárias comerciais. Seis bancos foram selecionados para fazer parte desta amostra, como indicado na tabela V.2 abaixo:

Tabela V.2: Lista de bancos que participaram da pesquisa

	Classificação do Banco Central	Perfil
CEF	Tipo I	Banco Público
Banco Popular (Banco do Brasil)	Tipo I	Banco Público
Bradesco	Tipo I	Perfil Social
ABN-Amro Real	Tipo I	Perfil Social
Lemon Bank	Tipo I	Perfil Comercial
Unibanco - MicroInvest	Tipo I	Perfil Comercial

²⁰ segundo dados do Banco Central (www.bcb.gov.br).

No que diz respeito ao perfil dos bancos, procurou-se incluir bancos pertencentes aos três grupos já mencionados, identificados no item II.4.2 deste relatório²¹ (bancos públicos, perfil social e perfil de negócios). A pertinência ao perfil e o número de correspondentes serão checados pelos pesquisadores junto aos próprios bancos por ocasião das entrevistas. As entrevistas seguiram um formato aberto a partir de um roteiro mínimo, de forma a melhor captar a percepção do usuário.

Entre os bancos selecionados, aqueles que possuíam uma área específica para cuidar do microcrédito, foram também realizadas entrevistas com executivos ligados à área de microcrédito e também com agentes de crédito destes mesmos bancos. Em dois bancos, portanto, foram realizadas 3 entrevistas (executivo de correspondentes, executivo de microcrédito e agente de crédito). Nos outros quatro bancos foi realizada uma entrevista por banco, mas com a abertura de possibilidade de novos contatos futuros, o que deve ser feito para as próximas etapas da pesquisa.

3.2 Outras empresas

Além dos bancos, também foi feita a coleta de dados para a pesquisa junto aos demais agentes envolvidos no universo do microcrédito e no dos correspondentes bancários. Desta forma, foram estabelecidas entrevistas a serem realizadas com com correspondentes bancários (estabelecimentos de varejo de portes distintos, instituições microfinanceiras especializadas, financeiras ligada a um banco), empresas fornecedoras de tecnologia e instituições de microfinanças. Assim como aconteceu nos bancos, as entrevistas também seguiram um roteiro informal e aberto.

Para os correspondentes, foi estabelecido que se deveria entrevistar pelo menos um tipo de varejo diferente por porte, que atuasse como correspondente. Assim a lista de empresas deveria contar com um varejista de pequeno porte, de preferência numa região carente (uma favela, por exemplo), um de porte médio (de preferência localizado num bairro de classe média com acesso a bancos) e outro de uma grande rede varejista. Somar-se-iam a estes, também uma casa lotérica e o departamento responsável pelo Banco Postal dentro dos correios, por representarem os tipos de correspondentes mais

²¹ Ver também Rhyne e Otero (2006), exposto no item II.2, na página 13 deste relatório.

comuns. Foi incluída na lista também uma financeira, tipo de empresa classificada pelo banco Central como “instituição financeira não-bancária”, pela oportunidade que o modelo de correspondentes representa para estas empresas. Foi escolhida uma financeira que já funciona como correspondente de um banco comercial.

Pelo menos duas IMFs independentes foram definidas para participar da pesquisa, uma ONG e uma SCM com finalidade lucrativa. Duas outras organizações de microfinanças ligadas aos bancos também foram entrevistadas, mas foram contadas no grupo dos bancos. Futuramente, nas fases subseqüentes da pesquisa, este leque deve ser ampliado, dada a variedade de empresas do setor. Pelo menos um gestor de rede de correspondentes foi considerado para fazer parte da pesquisa e também um fornecedor de tecnologia utilizada pelos correspondentes.

Tabela V.3: Lista de outras empresas (não-bancos) consideradas para a pesquisa

Tipo de empresa	Empresa contactada	Situação
Correspondente (pequeno varejo)		A ser identificado
Correspondente (varejo médio)	Supermercado Precito	Entrevistado
Correspondente (grande rede)		A ser identificado
Correspondente (Banco Postal)	Correios	Contactado
Correspondente (lotérica)		A ser identificado
Financeira com correspondente	Banco Médio	Entrevistado
Gestor de rede de correspondente		A ser identificado
Instituição de microfinanças (SCM)	RPW	Entrevistado
Instituição de microfinanças (ONG)	Banco Palmas ²²	Entrevistado
Fornecedor de tecnologia	Diebold Procomp	Entrevistado

Como mostra a tabela V.3, para esta fase da entrevista, o número de entrevistas acabou por ficar abaixo do que foi inicialmente estabelecido, por motivos que variaram da dificuldade de agendamento, dificuldade de se encontrar a pessoa certa na empresa para participar da entrevista, até uma certa resistência em participar do trabalho de pesquisa. De qualquer forma, como o trabalho de investigação deve continuar, o conjunto de entrevistas com outras empresas deve ser ampliado futuramente.

²² O Banco Palmas, como será visto adiante, é um banco comunitário funciona como correspondente, mas também é um caso de gestor de rede para bancos com correspondentes.

VI. DADOS COLETADOS NO TRABALHO DE CAMPO

Além da extensa investigação em documentos públicos, oficiais ou não, artigos, acadêmicos ou não, que tratavam tanto de microcrédito quanto de correspondentes, como ainda sobre as relações entre os dois temas, foi realizado um trabalho de campo exploratório com o objetivo de conhecer melhor o cenário que se estava estudando. A síntese do que foi encontrado em documentos públicos e artigos está exposta nas seções II, III e IV, apresentadas anteriormente.

A seguir serão apresentados os resultados do trabalho da investigação de campo, divididos em duas partes: participação em eventos e congressos, e entrevistas realizadas tanto com os principais bancos envolvidos com correspondentes bancários quanto com outras empresas que atuam na área.

1 Eventos, seminários e congressos

A participação nestes eventos foi de fundamental importância para a realização desta pesquisa, pois permitiu não apenas contribuir para a criação do quadro atual que está sendo estudado mas também para fazer os contatos necessários para as entrevistas que foram realizadas durante a pesquisa.

1.1 ABACO 2006

Realizado em 18 e 19 de outubro de 2006 em São Paulo, o ABACO 2006²³, 16º Congresso e Exposição de Automação Bancária e Comercial e Auto-Atendimento foi um evento que teve como foco a discussão sobre o recente crescimento dos correspondentes bancários no Brasil. Patrocinado pelas principais empresas do setor de automação bancária e comercial no país, foi uma oportunidade para fazer contatos e também conhecer a opinião de fornecedores de tecnologia e bancos comerciais do Brasil e outros países da América Latina sobre o potencial de negócios e as tecnologias utilizadas nos correspondentes bancários.

Dois painéis – “Correspondentes bancários: o negócio” e “Correspondentes bancários: a tecnologia” – e duas palestras – “Expandindo as fronteiras da automação

²³ [http://www.dib.com.br/Dib%20CD/ABACO2006/P%E1ginas/A006_Perfil.html#Apresenta](http://www.dib.com.br/Dib%20CD/ABACO2006/P%E1ginas/A006_Perfil.html#Apresenta%C3%A7%C3%A3o)

bancária: o que mais pode ser feito” e “Correspondentes bancários: uma implementação pioneira no Peru” – foram particularmente interessantes para as finalidades desta pesquisa.

O primeiro painel contou com uma mesa com a participação de um representante de uma das maiores redes de farmácia do país e que opera como correspondente bancário, diretores de dois bancos que controlam extensas redes de correspondentes e também de representante de uma empresa fornecedora de serviços para o setor. Neste painel foram abordadas o ritmo de crescimento dos correspondentes no Brasil e as vantagens dos correspondentes para as empresas de varejo e para os clientes. Foram mencionadas como tendências: a ampliação do leque de serviços oferecidos nos correspondentes, particularmente os de crédito, o compartilhamento das redes de correspondentes.

O segundo painel contou com uma mesa com a participação de duas empresas fornecedoras de infra-estrutura de serviços para correspondentes, e de um representante de empresa fornecedora de equipamentos para correspondentes. Neste painel foram destacados os modelos tecnológicos utilizados pelos diversos correspondentes, com ênfase para as tecnologias de gestão de informações geradas nos correspondentes e de terminais utilizados. Foi também mencionada a preferência pela utilização de fornecedores de “solução completa” para os correspondentes, fornecedores estes que fornecem os equipamentos, gerenciam a rede e provêm treinamento para os correspondentes.

1.2 Global Microcredit Summit 2006

The Global Microcredit Summit 2006²⁴ é o principal congresso mundial sobre microcrédito, e esta sua 11^a edição foi realizada entre 12 e 15 de novembro de 2006, em Halifax, capital da Nova Scotia, no Canadá. Além ter Muhammad Yunus como um dos seus palestrantes, o congresso contou com mais de 2000 participantes de mais de 110 países.

²⁴ <http://www.microcreditsummit.org/>

Para o interesse específico desta pesquisa, as atividades que foram mais particularmente relevantes foram as sessões plenárias “The Future of Microfinance: Visioning the Who, What, When, Where, Why, and How of Microfinance Expansion Over the Next 10 Years” e “Commercialization: Overcoming the Obstacles to Accessing Commercial Funds while Maintaining a Commitment to Reaching the Poorest”, e os workshops “Innovations in Information Technology for the Clients and the MFI”, “Commercial Bank Participation in Microfinance: Options and Opportunities” e “Mifos: an Industry Solution for Information Management”.

Sobre a plenária “The Future of Microfinance”, os aspectos mais importantes já foram destacados anteriormente neste relatório, particularmente nos itens II.2 e II.3, nas diversas referências feitas a Rhynes e Otero (2006), que produziram o artigo que serviu de base para aquela sessão. A plenária “Commercialization” e o workshop “Commercial Bank Participation” abordou temas que serviram de base para o que também já foi anteriormente discutido no item II.2.

Os workshops “Innovations in IT” e “MIFOS” trataram especificamente do uso de tecnologias de informação em microfinanças (tema tratado no item II.3 deste relatório) sobre pontos de vistas específicos. Sobre o workshop “Innovation in IT” vale ainda destacar a discussão que foi levantada por um dos coordenadores da sessão sobre o sucesso dos correspondentes bancários no Brasil, tema que atraiu o interesse dos participantes e levantou a expectativa de este canal poderia se tornar um exemplo de sucesso na distribuição de microcrédito em países em desenvolvimento.

1.3 Fórum de Microcrédito

O Fórum de Microcrédito, organizado pelo GVces²⁵, Centro de Estudos de Sustentabilidade da EAESP-FGV, contou com a participação dos pesquisadores responsáveis por esta pesquisa nas suas 2^a, 3^a e 4^a reuniões, realizadas respectivamente nos dias 26 de outubro e 15 de dezembro de 2006, e 6 de março de 2007, todos realizados na FGV em São Paulo. Em todas estas reuniões esteve presente uma quantidade significativa de representantes de instituições de microfinanças, ONGs,

²⁵ www.ces.fgvsp.br

bancos comerciais, membros de diversos órgãos de governos nos níveis federal, estadual e municipal, pesquisadores e estudantes interessados no tema.

Na 2ª reunião os destaques foram para as apresentações de dois bancos comerciais que estão atuando fortemente no mercado de microcrédito, duas iniciativas governamentais (uma municipal e outra estadual) de apoio ao microcrédito produtivo orientado, e uma cooperativa de crédito. Os palestrantes discorreram sobre as suas experiências particulares abordando modelos de negócio, oportunidades e desafios enfrentados. Os debates giraram em torno de questões regulatórias e de “funding” para o microcrédito no Brasil. A questão de distribuição do microcrédito e particularmente do papel que podem representar os correspondentes bancários foi mencionada.

Na 3ª reunião, como resultado da participação na reunião anterior, os pesquisadores responsáveis por esta pesquisa foram convidados a fazer uma apresentação sobre o tema dos correspondentes bancários e o microcrédito. Esta apresentação gerou um debate muito acalorado e contribuiu para aprofundar um pouco mais o interesse da comunidade de microcrédito no Brasil no fenômeno dos correspondentes bancários como um canal alternativo de distribuição para o setor.

Na 4ª reunião, o destaque foi a apresentação dos resultados preliminares de um Censo do Microcrédito no Brasil, pesquisa atualmente em curso na EPABE/FGV-RJ – Escola de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas. A pesquisa, encomendada pelo Sebrae Nacional e sob a coordenação do Prof. Francisco Barone, visa a identificar e reunir informações censitárias sobre todos os atores e instituições envolvidos com o universo do microcrédito no Brasil. Os resultados do censo ainda não foram publicados, mas dados preliminares referentes ao final de 2006 dão conta da existência de 190 instituições microfinanceiras, das quais 50 SCMs, 4 ONGs e 131 OSCIPs.

1.4 Conferência sobre correspondentes bancários

A conferência “Correspondentes Bancários” foi organizada pelo Institute for International Research²⁶ nos dias 26 e 27 de fevereiro em São Paulo, e contou com a participação como palestrantes de representantes de bancos comerciais, financeiras,

²⁶ www.iir.com.br

correspondentes bancários, empresas concessionárias de energia, escritórios de advocacia e consultores. Os temas tratados variaram do histórico do desenvolvimento dos correspondentes, das alianças estratégicas entre bancos e varejo, mitigação de riscos operacionais, questões legais envolvendo os correspondentes, viabilização de crédito através dos correspondentes, entre outros.

Para esta pesquisa, a questão mais importante que apareceu nos debates durante a conferência foi a consolidação da idéia de que os correspondentes estão atingindo um estágio de maturidade para a prestação de serviços transacionais. Entretanto, para continuar evoluindo, necessitam urgentemente desenvolver novos modelos para a prestação de serviços negociais (de relacionamento) e de conveniência, inclusive com a atração de novos ofertantes de serviços (seguradoras, concessionárias de serviços públicos, empresas de informação, etc), levando o escopo dos serviços oferecidos para além do setor bancário.

2 Entrevistas com os principais bancos

Estas entrevistas foram realizadas entre novembro de 2006 e março de 2007, a partir de contatos realizados durante os eventos descritos anteriormente, e também fruto de outros contatos levantados especificamente para esta pesquisa.

2.1 Banco do Brasil / Banco Popular

Entrevistado: Frederico Queiroz Filho, diretor – 12/01/2007

O Banco do Brasil (BB) é a maior e mais antiga instituição bancária no Brasil, atualmente com mais de 20 milhões de clientes. Como banco público, possui a função social de disponibilizar serviços bancários e facilidades de crédito no interior do país, muitas vezes em localidades que, por serem distantes, pequenas ou de baixa renda, não são atrativas para os bancos privados. Essa função social, no entanto, precisa ser conciliada com os requisitos de produtividade e competitividade nas operações de varejo.

De forma alinhada com as políticas sociais do Governo Federal, o BB optou no início da década por implantar uma operação de correspondentes bancários como uma

forma de cumprir essa função social. Criou então, a partir de março de 2000 um projeto piloto de correspondente bancário com os Correios em 36 cidades do interior do país. Mesmo tendo um contrato de exclusividade, acabou por perder estes correspondentes após a licitação que deu origem ao Banco Postal (mencionado adiante) e teve o seu contrato cancelado pelos Correios em 2002 (THOMPSON et al, 2003).

A solução adotada a partir daí foi a criação em 2003 do Banco Popular do Brasil (BPB), uma subsidiária do BB voltada a atuar exclusivamente com correspondentes bancários no atendimento às populações de baixa renda. Após a instalação do seu primeiro ponto de atendimento piloto em fevereiro de 2004, começou a operar integralmente em abril do mesmo ano. Atualmente já possui 5 mil pontos de serviços em correspondentes espalhados pelo Brasil, que foram responsáveis pela abertura de cerca de 1,6 milhões de contas simplificadas²⁷ até junho de 2006.

O modelo adotado pelo BPB para implantação de seus correspondentes bancários é baseado na utilização de intermediários, os gestores de rede, que são responsáveis pela contratação dos correspondentes. No caso das grandes redes varejistas, o BPB faz o contrato com as empresas que gerenciam suas próprias redes operando nas suas filiais. O BPB se utiliza da plataforma tecnológica do BB e todas as operações estão concentradas na central tecnológica da principal empresa do conglomerado.

Com relação ao microcrédito, o BPB afirma já ter realizado 2,8 milhões de operações totalizando mais de R\$ 300 milhões, até o final de 2006. O BPB atua com os três níveis de microcrédito - microcrédito produtivo, microcrédito produtivo orientado e microcrédito livre, geralmente usado para consumo – e para cada um deles utiliza uma estratégia diferente. Apesar dessa segmentação formal, na prática existem intersecções entre elas, como no caso de um cliente que toma um empréstimo de microcrédito livre e o usa na compra de uma geladeira, por exemplo, que será usada num microempreendimento informal. Independente do modelo de microcrédito, o BPB busca criar mecanismos de administração do risco de crédito que não envolvam garantias reais e, mais ainda, um modelo de negócios que permita trabalhar com um serviço baseado em relacionamento, como é o microcrédito, por meio da rede de correspondentes.

²⁷ limitadas em termos de serviços e valores, destinadas ao público de baixa renda.

No microcrédito produtivo, o BPB faz parceria com organizações sociais identificadas pela Gerencia de Desenvolvimento Regional Sustentável do BB, que recebem linhas de crédito específicas para investir em projetos de arranjos produtivos locais. Este crédito é repassado aos clientes das mesmas organizações sociais, que se responsabilizam pela sua cobrança. Dois exemplos deste modelo são as parcerias do BPB com o Banco Palmas (será detalhado mais adiante) e com a Central de Cooperativas de Materiais Recicláveis do Distrito Federal. Nos dois casos, as entidades sociais gerenciam redes de correspondentes operadas diretamente por elas.

No caso do microcrédito produtivo orientado, as parcerias são feitas com cooperativas de crédito, OSCIPs e SCMs indicadas por agências e superintendências do BB, que também operam como correspondentes do BPB. Neste caso as instituições de microfinanças utilizam suas próprias metodologias de fornecimento de crédito aos microempreendedores, utilizando seus próprios agentes de crédito, e o BPB faz a inclusão bancária, como a operação de abertura de conta corrente.

No microcrédito livre, a abertura de uma conta simplificada costuma ser a porta de entrada para o microcrédito. Para iniciar a sua operação com esta carteira de microcrédito livre, o BPB adotou uma solução ousada: um sistema de crédito progressivo, mediante o qual o cliente, ao abrir sua conta simplificada, tem automaticamente aprovado um empréstimo de valor baixo (por exemplo, R\$ 50), que se quitado estritamente em dia o habilita para um crédito maior, e assim por diante. Na prática o BPB estava comprando um cadastro ao ofertar este crédito de R\$ 50, pois não havia informações disponíveis sobre este público. Segundo o entrevistado, de cada 3 empréstimos deste tipo 2 retornavam o pagamento e tinham acesso a um novo empréstimo, agora de R\$ 100. Foi a forma encontrada pelo banco para construir a base para análise de crédito de uma população sobre a qual não havia informações

Dessa forma, dois tipos de CBs passam a coexistir: de um lado os focados em serviços com foco transacional, administradas por gestoras de rede tradicionais e cuja atuação não difere muito em relação à maioria dos demais bancos, e de outro aquelas cuja origem e experiência no setor microfinanceiro as capacita para trabalhar como correspondentes com serviços de relacionamento, especialmente microcrédito.

Apesar do crescimento registrado, nos seus primeiros anos de existência a instituição enfrentou alguns problemas operacionais, em boa parte devido a questões

tecnológicas, como a fragilidade das conexões sobretudo na região Norte do país. Outras dificuldades foram no âmbito da coordenação interna e governança corporativa: Embora a tecnologia *plug and play* utilizada permita abrir pontos de correspondentes com grande agilidade, o entrevistado relata que o BB não tinha expertise e governança que permitissem administrar isso de forma eficiente. Ao mesmo tempo, o lançamento do Banco Popular envolveu massivas campanhas de marketing nos meios de comunicação, tornando o projeto dispendioso e comprometendo seus resultados financeiros. Parte desses problemas iniciais ainda está por ser superada, e a operação ainda é deficitária. Por outro lado, conforme afirma o entrevistado, “desde o primeiro trimestre de 2006 temos evoluído em termos de redução do déficit e melhoria nas operações e nos resultados”.

3.2 Caixa Econômica Federal

Entrevistado: Rogério Roson, responsável pela área de correspondentes em SP – 01/03/2007

A iniciativa da Caixa Econômica Federal (CEF) surgiu a partir da necessidade de desafogar o atendimento nas agências, mas logo se revelou como uma alternativa extremamente interessante do ponto de vista social, ao levar o atendimento bancário a inúmeros pontos do país que até então não contavam com a presença de bancos. Isto se torna particularmente relevante se lembrarmos que, além das funções normais de banco comercial, a CEF também atua como agente repassador de pagamentos do governo (aposentadorias, pensões, seguro-desemprego, etc), bem como programas sociais, inclusive o Bolsa Família, destinados às populações de áreas carentes – e muitas vezes remotas – do território nacional..

Inicialmente, a estratégia de correspondentes da CEF consistiu em dotar as agências lotéricas com as funções de correspondente bancário, aproveitando que se tratava de uma extensa rede de atendimento (9 mil pontos) com ambiente físico apropriado ao atendimento de clientes bancários, e com uma infraestrutura tecnológica já interligada com a da Caixa.

Hoje em dia, além das lotéricas, a CEF conta também com uma rede de correspondentes bancários convencionais, instalados em sua maioria em pequenos

estabelecimentos comerciais (minimercados, mercearias, etc), utilizando-se da marca “Caixa Aqui”. Com isso, a CEF dispõe de uma rede de atendimento de quase 15 mil pontos, sendo 2 mil agências, 9 mil casas lotéricas e 3,8 mil correspondentes “Caixa Aqui”. Com a combinação desses três canais de atendimento, a CEF se tornou o único banco brasileiro presente em todos os 5,6 mil municípios brasileiros. Em todos aqueles que não dispõem de uma agência da Caixa, o atendimento é feito por lotéricas, e na falta destas (o que é comum em localidades muito pequenas), existe pelo menos um correspondente “Caixa Aqui”.

Do ponto de vista tecnológico, é interessante notar que nos correspondentes da CEF (sejam eles lotéricas ou estabelecimentos “Caixa Aqui”) a transmissão de informações é online, ao contrário da prática mais comum entre os demais bancos, que é usar terminais POS com tecnologia “off line”. A gestão tecnológica de toda a rede é feita pela própria CEF, que assumiu essa tarefa recentemente, uma vez que até pouco tempo atrás ela era feita por uma empresa contratada.

Outro diferencial dos correspondentes da CEF diz respeito à variedade de serviços oferecidos pelos correspondentes, bem maior do que se observa nos demais bancos. Enquanto a maioria das demais instituições costuma usar seus CBs para pouco mais do que receber contas (em alguns casos, para a abertura de contas), os correspondentes da CEF oferecem cerca de 20 serviços. Boa parte deles deriva do fato de a CEF ser um banco público, usado pelo governo para o pagamento de benefícios, e outros serviços governamentais. Outra parte, no entanto, é resultado de decisões estratégicas do Banco e do modelo de negócios adotado no uso de correspondentes, como é o caso das diversas modalidades de crédito oferecidas: crédito consignado, crédito imobiliário, microcrédito, penhor, etc. Um aspecto interessante mencionado na entrevista é que os correspondentes da CEF, como tanto recebem dinheiro dos pagamentos de contas, quanto pagam benefícios dos programas do governo, não acumulam dinheiro suficiente que ofereça algum tipo de risco de assalto aos varejistas.

No que diz respeito ao modelo de negócios, os correspondentes da CEF se encontram divididos em 2 “segmentos”: de um lado os correspondentes “**transacionais**”, de outro os correspondentes “**negociais**”. Os correspondentes transacionais são usados para arrecadação de contas, pagamento de benefícios públicos, e demais serviços de natureza transacional, isto é, que não exigem um grau aprofundado

de relacionamento com o cliente, e cujo funcionamento exige a existência de um link tecnológico entre correspondente e instituição para a transmissão de dados.

Os correspondentes negociais, por sua vez, têm existência mais recente e vêm sendo instalados para a promoção de serviços de relacionamento, especialmente crédito. Exemplos de estabelecimentos utilizados como correspondentes negociais são imobiliárias e escritórios de contabilidade. As primeiras atuam como correspondente da CEF ao fazer o cadastro de crédito do cliente na própria imobiliária, sem que o cliente tenha que se dirigir a uma agência, para a abertura de um crédito imobiliário. Nos segundos, o contador exerce o papel de repassador de créditos da Caixa para pequenas e médias empresas. No caso do microcrédito, instituições especializadas como Oscips ou SCMs podem ser cadastradas como correspondentes da CEF, repassando empréstimos de acordo com a metodologia específica por elas dominada. Os correspondentes negociais não possuem um link tecnológico com o Banco, trabalhando com o preenchimento e encaminhamento de propostas e demais documentos em papel. Há a perspectiva de eles virem a operar com um link tecnológico no futuro, desonerando o negócio.

Em suma, verifica-se que CEF vem identificando oportunidades de negócio em utilizar a sua rede de correspondentes bancários para o escoamento de produtos negociais, embora por enquanto apenas a venda de serviços transacionais (e não a dos transacionais) seja feita com o uso de tecnologia.

3.3 Bradesco

Entrevistado: André Rodrigues Cano, diretor departamental de Banco Postal e correspondentes – 22/12/2006

O Bradesco sempre foi focado em clientes pequenos e no segmento popular, desde as suas origens. Esse posicionamento no varejo é hoje a principal característica do banco, uma vez que a maioria esmagadora da clientela – mais de 95% dos 16 milhões de clientes – é constituída por pessoas físicas com renda mensal de até R\$ 4 mil, e empresas com faturamento anual de até R\$ 15 milhões, inserindo-se na carteira básica de varejo.²⁸

²⁸ Estes dados foram obtidos no site do Bradesco (www.bradesco.com.br) e nos relatórios anuais do banco também disponíveis no site.

Para atender essa base de clientes, o banco conta com uma rede de 3 mil agências espalhadas pelo país, além de 2,5 mil postos de atendimento (PABs). Essa rede de atendimento foi incrementada nos últimos anos com a implantação dos correspondentes bancários.

O Bradesco utiliza basicamente dois modelos em seu negócio de correspondentes bancários. O primeiro modelo, chamado Bradesco Expresso, é operado totalmente pelo Bradesco que fornece toda a infra-estrutura tecnológica e treinamento necessários àqueles varejistas que querem se tornar correspondentes do Bradesco. Os varejistas interessados podem se cadastrar através do site do Bradesco²⁹ e hoje, com cerca de 8100 pontos³⁰, atuam como correspondentes varejistas diversos, como supermercados, farmácias lojas de departamentos e redes de varejistas (incluindo as Casas Bahia, importante varejista focado em clientes de baixa renda). Nestes correspondentes o foco está nos serviços transacionais, particularmente pagamentos de contas de consumo e aberturas de contas.

O segundo modelo, chamado Banco Postal, representa uma parceria com a ECT- Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ou Correios) é considerada mais importante e estratégica para o banco. Vencedor de um processo de licitação promovido pela ECT em 2001, em que também participaram o Banco Itaú e Caixa Econômica Federal, o Bradesco pagou R\$200 milhões ao Ministério das Comunicações, o dobro do segundo colocado, para operar com exclusividade a rede de correspondentes dos Correios (Thompson et al, 2003).

Tendo entrado em operação a partir de 2002, hoje o banco Postal é responsável por 5,6 mil pontos de serviço, espalhados em todo o país. O nome “Banco Postal” é apenas uma marca fantasia, uma vez que os serviços ou transações prestados nesses terminais não se diferenciam dos seus equivalentes no restante da rede do Bradesco, e não há uma distinção, na carteira do banco, entre os clientes das agências e os do Banco Postal. Entre 2002 e 2006, foram abertas pelo Banco Postal cerca de 5,8 milhões de contas correntes Bradesco. No início de 2007 o ministro das Comunicações Hélio Costa contestou publicamente os termos do acordo da ECT com o Bradesco, anunciando um

²⁹ http://www.bradesco.com.br/br/pj/conteudo/bradesco_expresso.shtm

³⁰ Banco Postal não deve ter alterações, Valor Econômico - 13/02/2007 - <http://www.fazenda.gov.br/resenhaeletronica/MostraMateria.asp?page=&cod=354606>

possível rompimento³¹, mas logo depois recuou e admitiu que vai manter o contrato até o seu final, em 2009.

Em termos tecnológicos, o modelo do Banco Postal se utiliza da infra-estrutura dos Correios: o sistema dos Correios é interligado com o do Bradesco, de forma que qualquer cliente do Bradesco, não importa se sua conta foi originalmente aberta numa agência Bradesco ou do Banco Postal, pode usar as agências dos correios para fazer saques, depósitos, consultas ou transferências. Isso põe à disposição do banco as vantagens de uma infraestrutura já montada, e disponível em virtualmente todo o território nacional. Os Correios foi responsável pelo investimento em equipamentos, software, estrutura física, tecnológica e pessoal. Ao Bradesco cabe a operação eletrônica considerando a interligação de seus sistemas eletrônicos aos dos Correios, o seguro contra roubo dos valores captados, o treinamento dos funcionários do correio e o abastecimento e recolhimento do dinheiro de cada agência.

Por utilizar a infra-estrutura e as dependências dos Correios, o Banco Postal possui a característica de estar presente em muitos municípios distantes, que não possuem banco, e cuja população não dispunha, antes, de acesso a serviços financeiros. Em muitos casos, a instalação de uma agência do Banco Postal altera de forma muito significativa a atividade econômica e os indicadores de desenvolvimento local. Anteriormente, as pessoas tinham que deslocar-se a outros municípios, normalmente maiores, para receber aposentadorias ou benefícios sociais (Bolsa Família, etc), e acabavam empregando parte significativa desses recursos na outra localidade. A chegada do atendimento bancário faz com que os recursos recebidos circulem localmente ao invés de migrar para outra localidade, ajudando o desenvolvimento dos municípios carentes. Não deixa de ser um impacto social relevante, conseguido a partir do uso da tecnologia de correspondentes bancários.

Em termos do conjunto de serviços oferecidos, destacam-se aqueles do tipo transacional, como abertura de conta, saques, depósitos, extratos, pagamento de contas de consumo e títulos, pagamentos de aposentadorias, recebimento de tributos, impostos e taxas. Há também a possibilidade de recepção de propostas de empréstimo e de cartão de crédito, mas estas são encaminhadas para avaliação numa das agências tradicionais

³¹ Ministro revê contrato entre Correios e Bradesco – FolhaNews - 31/01/2007 - <http://www.bancopostalbrasileiro.com.br/page001.html>

do Bradesco. Em uma apresentação feita em abril de 2005³², o sr. Marcio Cypriano, Presidente do Bradesco e também da Febraban, afirma que já tinham sido feitas até aquela data mais de 900 mil empréstimos através do Banco Postal, sendo 320 mil de microcrédito produtivo orientado (juros de 2% a.m.). Entretanto, quase dois anos depois, a entrevista realizada com o executivo do Bradesco responsável pelo correspondente revelou que estas operações “não foram compensatórias para o banco (...) a inadimplência foi alta. Em função disso nós paramos de operar microcrédito.” A principal queixa do executivo estava focada no tabelamento dos juros para este tipo de crédito, julgado como uma medida inadequada. Alias, opinião que concorda com a de outros autores expressivos no mundo do microcrédito, como Rhynes e Otero (2006), que afirmam que o tabelamento de juros para o microcrédito serve apenas para políticos oportunistas atraírem a atenção neste mercado crescente.

3.4 ABN-Amro Real

Entrevistados: Henrique Brito (diretor da área de correspondentes do banco – 15/12/2006), José Giovanni (diretor da Real Microcrédito – 27/12/2006) e Juliana Batista (agente de crédito – 30/01/2007).

Banco multinacional com forte presença no mercado brasileiro, o Banco ABN Amro Real (ou simplesmente ABN) possui uma extensa rede de correspondentes bancários, estimada em 1700 pontos de serviço³³ e focados hoje exclusivamente em serviços transacionais, particularmente no recebimento de contas. Geograficamente, os terminais se encontram espalhados pelas várias regiões do país, normalmente em áreas (urbanas ou rurais) de baixa renda.

Ao contrário de outras instituições – como é o caso do Banco Popular e do Lemon Bank, por exemplo –, o ABN opta por não utilizar empresas gestoras para administrar a sua rede de correspondentes. Assim, todo o relacionamento negocial entre

³² disponível no site da Febraban em março de 2007

³³ Número informado pelo diretor do ABN para área de correspondentes, Henrique Brito, e considerado mais acurado do que a estatística oficial do Banco Central do Brasil, que indica a existência de 33 mil correspondentes do ABN. O dado do Banco Central é superestimado por motivos abordados anteriormente neste relatório.

banco e correspondente, incluindo prospecção, treinamento, credenciamento, etc., é conduzido diretamente pelo Banco. Henrique Brito, diretor da área de correspondentes do ABN, considera essa decisão acertada na medida em que dá mais flexibilidade ao banco para diversificar a venda de produtos financeiros nos correspondentes. Redes de CBs administradas por empresas gestoras, na visão do executivo, ofereceriam mais rigidez no leque de produtos/serviços passíveis de serem comercializados. O Banco está se preparando para ampliar o leque de serviços oferecido pelos correspondentes. *“Nós queremos colocar um produto customizado para esse público [de baixa renda] que vai no correspondente. Lá eu tenho que oferecer uma poupança fácil de ser aberta e movimentada, talvez um seguro contra incêndio que cubra os móveis e os eletrodomésticos da casa dele, e esses produtos são muito mais complexos de operacionalizar em relação ao que existe hoje”*, explica Brito.

O microcrédito seria, sem dúvida, um produto com vocação inata para ser incluído nessa estratégia de diversificação, por pelo menos dois motivos. Primeiro, porque o banco ABN já possui operações significativas na área, desde meados da década de 90, acumulando experiência na área microfinanceira. Segundo, devido às características do público de baixa renda usuário da rede de correspondentes, que se encaixa no perfil do mercado microfinanceiro. Assim, haveria sinergias a serem exploradas entre as duas operações – uma área de correspondentes que até o momento vem sendo usada apenas para serviços transacionais, mas interessada em diversificar os produtos oferecidos, e uma área de microcrédito já estabelecida, que poderia ganhar mais um canal de acesso a um universo de clientes identificado com o seu público-alvo.

Até o momento, no entanto, não tem havido exploração dessa possível sinergia. Correspondentes e microcrédito são operações conduzidas pelo banco em áreas separadas, com pouca interação na definição de suas estratégias.

A operação de microcrédito do ABN foi iniciada em 2002. A sua motivação, apesar de ser uma atividade de negócios dentro do banco, foi desenvolvida a partir de uma iniciativa do departamento de Responsabilidade Social Corporativa da empresa. Nesse sentido, embora a operação de microcrédito seja sustentável e superavitária, não se espera que ela forneça ao banco os mesmos níveis de retorno sobre o patrimônio que carteiras comerciais de crédito. A operação é conduzida por uma subsidiária do banco, a Real Microcrédito, tendo como parceira internacional a ACCION, uma ONG

internacional sediada em Boston, EUA, que forneceu ao banco a “metodologia” do microcrédito produtivo orientado. A Real Microcrédito trabalha hoje com 75 agentes de crédito, com previsão de crescimento para 300 até julho de 2007.

Do ponto de vista do uso de tecnologia, a operação da Real Microcrédito não é ainda muito sofisticada. Entretanto iniciativas já estão sendo tomadas para a incorporação do uso de sistemas wireless para aumentar a produtividade dos agentes de crédito.

3.5 Lemon Bank

Entrevistados: Gilberto Salomão - diretor geral e Mauro Luís Cavalheiro - superintendente comercial (06/12/2006)

Fundado em 2002, o Lemon Bank é um dos bancos comerciais mais novos e, de certa forma, mais inovadores do mercado. Seu principal diferencial é que, ao contrário dos seus competidores, o Lemon Bank não faz uso de agências como canal de atendimento. Todo o atendimento é feito por terminais de correspondentes bancários, instalados em comércios, farmácias e outros estabelecimentos. Em decorrência disso, apesar de ser um banco relativamente pequeno, o Lemon Bank possui uma rede bastante extensa, de 4,8 mil correspondentes, a maioria deles localizados em áreas periféricas ou bairros pobres dos centros urbanos, com uma atuação bastante forte na Região Nordeste.

No modelo de negócios desenvolvido pelo Lemon Bank, a rede de correspondentes não é administrada pelo banco. O banco trabalha com um total de 16 empresas gestoras de rede, cuja marca aparece ao lado da do Lemon, no ponto de atendimento do correspondente. A gestora de rede é responsável por selecionar, credenciar e descredenciar, treinar e controlar os estabelecimentos de varejo que atuarão como correspondentes. Assim, toda a relação comercial entre o Lemon Bank e seus correspondentes é mediada por esses agentes – empresas como Multibank, Pagfácil, Chegue&Pague, Zazpag, entre outras, o banco limitando-se a instalar os equipamentos do ponto de serviço e o link tecnológico (GPRS ou linha discada) com o correspondente, uma vez que a comunicação de dados das transações não passa pela gestora da rede.

No que diz respeito a produtos e serviços oferecidos, o modelo de atuação do Lemon Bank ainda está altamente concentrado em produtos transacionais. Cerca de 90% das transações completadas pelos CBs do Lemon Bank são pagamentos de contas. Apesar disso, o banco tem procurado investir em uma estratégia de diversificação de produtos, ainda incipiente.

O carro chefe dessa estratégia é um produto de crédito comercializado com a marca “Supergrana”, um produto de crédito voltado a pessoas físicas de baixa renda, com tíquete médio de 600 reais. Apesar de formalmente ser um crédito de consumo, ele possui uma “conotação de microcrédito”, nos termos usados pelo diretor geral do Banco, Gilberto Salomão. Isso porque 60% dos tomadores são microempresários informais, que tomam o crédito para aplicá-lo em sua atividade produtiva.

O sucesso desse produto dependerá da habilidade do banco para aprender a comercializar um serviço de relacionamento por meio de uma rede de correspondentes bancários administrada por terceiros (gestoras de rede). A forma encontrada pelo Banco para resolver isso passa pela formação de uma base de dados com dados dos clientes que utilizam os CBs para pagar contas, e pelo uso de um call-center para entrar em contato com esses clientes. Para obter as informações necessárias sobre os clientes, utiliza-se como recurso a realização de promoções, pelas quais os usuários de serviços transacionais (pagamentos de contas, recarga de celular, consultas de saldos e extratos) concorrem ao sorteio de prêmios (televisores, eletrodomésticos, motocicletas, etc), mediante o preenchimento de cupons com seus dados pessoais. A partir do cruzamento desses dados com as transações realizadas nos correspondentes, o call center entra em contato a fim de vender o serviço de crédito, e orienta o cliente a dirigir-se ao CB para finalizar a transação. Assim, todos os componentes de relacionamento da transação são conduzidos pelo banco através do call center, e o CB só participa na entrega final. Trata-se de uma forma, certamente original, encontrada pelo Lemon Bank para praticar a venda de serviços de relacionamento através de correspondentes bancários.

3.6 Unibanco / MicroInvest

Entrevistados: Eduardo Ferreira (diretor da Microinvest – 30/11/2006), Marcelo Garisto (executivo responsável pela área de correspondentes – 30/01/2007) e Reginaldo Nunes da Silva (agente de crédito – 01/02/2007).

Um dos principais bancos comerciais privados brasileiros, o Unibanco atua desde 2003 na atividade de microcrédito. Embora tenha sido adquirida pelo banco em 2003, a operação de microcrédito hoje no Unibanco existe desde 1998, tendo sido montada originalmente no Rio de Janeiro, por uma instituição microfinanceira denominada Riocred, que atuava com metodologia tradicional de microcrédito produtivo orientado em comunidades carentes como as favelas da Rocinha, Maré e Pilares. Uma vez incorporada pelo Unibanco, a Riocred, passou a chamar-se Microinvest e ultrapassou as fronteiras do Rio de Janeiro, tendo hoje uma atuação bastante marcante também na Região Metropolitana de São Paulo, sempre em áreas periféricas e comunidades de baixa renda, continuando com a metodologia de microcrédito produtivo orientado inalterada em suas linhas gerais. Hoje, a instituição atua com 52 agentes de crédito.

A operação de correspondentes no Unibanco, por sua vez, iniciou-se em 2002. Segundo Marcelo Garisto, executivo da área de correspondentes, o Unibanco foi o pioneiro dos bancos privados a lançar esse produto no mercado, depois da Caixa Econômica Federal, e hoje o Unibanco já participa com 30% de toda arrecadação de contas nos canais do Unibanco, perdendo apenas para a rede de agências.

Os serviços prestados diretamente por meio de correspondentes são basicamente de arrecadação de contas. No início de 2007 a rede estava em 2100 pontos instalados, com foco em quatro segmentos supermercados e hipermercados, drogarias e farmácias, lojas de materiais de construção e lojas de departamento. Os correspondentes são gerenciados diretamente pelo Unibanco, sem o uso de empresas gestoras de rede. Nos termos de Marcelo Garisto, *“nós não temos a expertise de gerenciar gestores de rede, preferimos ter uma equipe de vendas própria no Brasil inteiro, hoje tem 90 pessoas, executivos que fazem a venda do produto para a gente. (...) Estamos enxergando a possibilidade de aumentar a rentabilidade do ponto através de campanhas de incentivos, mas não autorizando um terceiro”*.

Dos 2100 pontos instalados, cerca de 70% se referem a correspondentes individuais, de estabelecimento único, e os 30% restantes a empresas com várias filiais, cada uma respondendo por vários pontos de serviço, como por exemplo Magazine Luísa, Ponto Frio, Wal Mart, etc, além das lojas da Fininvest, financeira do grupo Unibanco. Nos 70% de correspondentes individuais, a solução tecnológica adotada é a de um simples POS. Já nos casos de correspondentes com rede própria, a solução adotada pode ser alterada para aproveitamento da infra-estrutura tecnológica do parceiro.

Na percepção de Eduardo Ferreira, diretor entrevistado da Microinvest, o respaldo de uma instituição financeira do porte do Unibanco foi fundamental para impulsionar o negócio e o ganhar escala, uma vez que a operação de microcrédito passou a beneficiar-se na prática da estrutura do banco, inclusive até mesmo sua rede de correspondentes. Isso se dá porque alguns correspondentes (caso das lojas do Fininvest, Makro, Magazine Luísa, etc), além de atuarem como correspondentes bancários do Unibanco, também suprem informações à Microinvest, auxiliando na captação de clientes para o microcrédito. Um exemplo típico disso é relatado por Reginaldo Nunes da Silva, agente de crédito da Microinvest: um microempresário informal que procure um financiamento numa loja Makro ou na Fininvest, mas que tenha perfil mais apropriado para uma carteira de microcrédito, será repassado por esses parceiros (correspondentes do Unibanco) para a Microinvest. A função do agente de crédito continua sendo a mesma que ele teria num modelo de atuação mais tradicional de microcrédito, qual seja as atividades de avaliação de crédito, capacitação, relacionamento e cobrança, mas o agente passa a trabalhar com clientes oriundos de sua própria prospecção como também repassados por correspondentes do Unibanco.

É possível falar, portanto, no surgimento de um modelo ainda incipiente de interação e colaboração entre correspondente e agente de crédito. Por outro lado, há que se notar que não se trata de um modelo de atuação formalizado, ou previsto pela Microinvest ou pelo banco. Ao contrário vem surgindo de forma informal e espontânea no dia-a-dia do trabalho dos agentes de crédito, graças à comunicação, muitas vezes pessoal, destes com os correspondentes instalados nas suas áreas de atuação. Não se trata de um fluxo de informações previamente modelado pela instituição, nem tampouco existe qualquer integração tecnológica entre o agente de crédito e os parceiros/correspondentes que lhe repassam informações, tratando-se de um arranjo

fundamentalmente informal, que aponta um caminho para o Unibanco e a Microinvest aprimorarem a interação entre correspondentes e microcrédito.

4 Entrevistas com outras empresas

4.1 Banco Palmas

Entrevistado: João Joaquim de Mello Neto Segundo (líder comunitário - 25/01/2007).

O Banco Palmas é uma iniciativa na área de economia solidária desenvolvida no **Conjunto Palmeira**, um bairro pobre na periferia de Fortaleza-CE. O bairro começou a se formar na década de 1970, com a chegada dos moradores de uma antiga vila de pescadores desalojados pela prefeitura. Durante 20 anos, a comunidade foi uma favela. Somente nos anos 90 começou o processo de urbanização, com a construção de infraestrutura de saneamento e pavimentação, esforço em que estiveram envolvidos os próprios habitantes, apoiados por ONGs e por setores da Igreja Católica, mas sem a colaboração da prefeitura de Fortaleza ou do poder público.

Em 1998, dentro desse processo de mobilização que levava à urbanização do bairro, a Comunidade Palmeira iniciou uma experiência inédita e engenhosa nas áreas de economia solidária e microcrédito, melhorando a inclusão econômica e as condições de renda e sustento dos seus habitantes. A solução, criada pela Associação dos Moradores do Conjunto Palmeira, envolve a criação de um “banco” e até mesmo a emissão de uma “moeda” própria.

O “Banco Palmas” é o banco comunitário criado pela Associação de Moradores para emprestar dinheiro aos membros da comunidade. São créditos produtivos de baixo valor e juros reduzidos, voltados ao financiamento de capital fixo ou circulante dos pequenos negócios locais, formais ou informais: uma costureira que quer comprar uma máquina de costura, um dono de bar ou mercadinho que precisa aumentar o estoque de mercadoria, e assim por diante. A diferença é que, ao invés de Reais, os créditos do Banco Palmas são feitos em uma moeda local, o **palma** (lastreado em Real), que só circula dentro da comunidade. Cada palma equivale a 1 Real, mas a conversão é desestimulada por uma taxa de 2% *“Assim fazemos com que o recurso circule e gere renda dentro do bairro. É um recurso para produzir e manter o capital dentro da*

comunidade”, explica João Joaquim de Mello Neto Segundo, ou simplesmente Joaquim, um dos coordenadores do Banco Palmas e da Associação de Moradores.

O projeto do banco começou em 1998 com um *funding* de apenas R\$ 2 mil, fornecidos por uma ONG local (Cearah Periferia). Hoje em dia a carteira emprestada pelo Banco Palmas está em R\$ 270 mil, graças a uma parceria com o Banco Popular do Brasil, pela qual o Banco Palmas se tornou um correspondente bancário do Banco Popular do Brasil, parceria mediante a qual ele presta serviços transacionais em nome do Banco Popular e concede empréstimos de microcrédito, combinando sua expertise na área com os recursos de *funding* disponibilizados pelo parceiro. Com mecanismos informais e metodologia de microcrédito, a atuação do Banco Palmas se revelou bem-sucedida, com uma taxa de inadimplência inferior a 1%. A solução encontrada, além de benéfica para a comunidade local, atende à necessidade e ao interesse do Banco Popular de destinar recursos para serem empregados em microcrédito.

Além de correspondente bancário, o Banco Palmas opera como um gestor de rede, administrando a entrada de outros bancos comunitários associados, cada um também operando como correspondente bancário do Banco Popular do Brasil. Seis novos desses correspondentes já estão em operação em outras comunidades carentes do Ceará, e outros tantos distribuídos pelo Mato Grosso do Sul, Espírito Santo e Bahia.

4.2 RPW

Entrevistado: Ricardo Assaf (sócio diretor – 29/11/2006)

A RPW é uma SCM (sociedade de crédito ao microempreendedor) com fins lucrativos, com dois anos e meio de existência, atuando basicamente na Zona Leste da cidade de São Paulo. De porte pequeno, atua com uma equipe de três agentes de crédito, contratados como funcionários, e que recebem parte da sua remuneração na forma de um salário fixo e parte como remuneração variável sobre desempenho da sua carteira.

O foco da empresa são pequenos comerciantes de periferia, formais ou informais, com 1 ano ou mais de atividade. Ricardo Assaf, sócio e diretor da empresa, explica que a análise de crédito *“é o grande xis da questão do microcrédito, basicamente ele é uma análise subjetiva, e não objetiva do negócio. Então a gente depende muito da*

informação que vem do agente de crédito”. A empresa está atualmente em busca de uma estrutura tecnológica que seja consistente com as necessidades do negócio e tenha custo acessível.

Apesar do uso de agentes de crédito, a modalidade de microcrédito praticada pela RPW não é a do microcrédito produtivo orientado. O entrevistado explica que uma boa parte das operações é baseada em desconto de cheques pré-datados. *“Nós não estamos mais fazendo praticamente o microcrédito tradicional, que é uma coisa morosa e não tem uma rentabilidade.”*

Com respeito à entrada dos bancos no mercado de microcrédito, o entrevistado não se considera ameaçado, pois acredita que os bancos não possuem o *know how* apropriado para esse tipo de operações. A expansão das redes de correspondentes bancários confere aos bancos a vantagem de ter capilaridade e acesso aos clientes de baixa renda, porém essa vantagem não pode ser explorada sem as habilidades específicas das instituições microfinanceiras. *“Eu vejo os correspondentes mais focados em receber contas, serviços mais simples, transacionalmente mais rápidos, que não precisem disponibilizar gente”*. Assaf enxerga, sim, a possibilidade de parcerias explorando complementaridades entre os bancos e essas instituições, em que os primeiros entrariam com o funding e os segundos, com o conhecimento e habilidades específicas no segmento de microcrédito.

4.3 Supermercado Precito

Entrevistado: Antonio Carlos Pires Esteves (sócio – 07/02/2007)

Correspondente do Unibanco desde abril de 2006, o Supermercado Precito³⁴ é um estabelecimento varejista de médio porte, estabelecido há cerca de 25 anos na Vila Maria, bairro de classe média da Zona Norte de São Paulo. A decisão de tornar-se correspondente foi tomada por considerar que seus clientes valorizariam a conveniência de ter a possibilidade de pagar contas nos caixas da loja. Há algum tempo, a administração do supermercado vinha recebendo da clientela demandas e sugestões nesse sentido, especialmente depois que outros estabelecimentos da região passaram a

³⁴ www.precito.com.br

oferecer o serviço. É importante considerar que além de ser vizinho de uma agência do Unibanco, o Precito está localizado em uma praça da Vila Maria onde existem outros bancos operando. Mesmo assim, segundo o entrevistado, o movimento de pagamento de contas no Precito não pára de crescer.

O entrevistado, sócio-proprietário do estabelecimento, relata que os benefícios de ser correspondentes são mais intangíveis do que tangíveis. A receita auferida como remuneração por ser correspondente é insignificante para o negócio, e não houve um aumento sensível nas vendas ou na circulação de clientes – embora ele acredite que possa haver aumento considerável nas vendas e no afluxo de clientes no caso de estabelecimentos pequenos, do tipo minimercado ou mercearia, que não é o seu caso. Na maioria das vezes, segundo ele, os clientes que vêm ao supermercado pagar uma conta, não entram na loja para adquirir outros produtos.

Segundo explica o entrevistado, o Precito procura oferecer à sua clientela serviços de conveniência, como vagas de estacionamento e prestadores de serviço (chaveiro, revistaria, lanchonete, etc) funcionando dentro do supermercado. *“A idéia é que as pessoas encontrem aqui coisas que facilitam a vida delas. O cliente vem fazer sua compra aqui e aproveita para pagar a sua conta de água ou de luz, sem ter que se deslocar até o banco ou a lotérica”*. O supermercado recebe uma média diária de R\$ 8.000,00 em pagamentos de contas, o que não altera as suas rotinas quanto ao manuseio de valores ou precauções de segurança.

Hoje, o supermercado possui apenas um terminal em funcionamento, instalado em um dos “check-outs” do supermercado. Entretanto, todos os caixas do supermercado estão configurados para poderem se transformar em terminais do correspondente, caso haja necessidade. Esta configuração seria acionada apenas eventualmente, para evitar que os pagamentos provoquem congestionamento nos caixas, atrapalhando o funcionamento normal do supermercado. Não há uma sinalização específica fornecida pelo banco para o terminal do correspondente, mas apenas a indicação, através de um cartaz, de que é possível pagar contas naquele terminal.

Em termos de produtos oferecidos, o serviço de correspondente bancário do Unibanco só permite oferecer o pagamento de contas. Mas o entrevistado considera que há espaço para ampliar o portfolio de produtos bancários ofertados, e cita o caso de outro banco que o procurou quando ele já tinha fechado o acordo com o Unibanco. Este

outro banco, que possui um leque de serviços bastante maior, se mostrou atraente para o administrador do supermercado pois, segundo ele “*o serviço deles é muito mais completo*”, indicando que a oferta mais ampla de serviços pode ser também mais atraente para o correspondente.

4.4 Diebold Procomp

Entrevistados: Pedro Kazuo (diretor de produtos de auto-atendimento e Eidi Nakagawa gerente de projetos - 27/02/2007)

A Diebold Procomp é uma empresa de tecnologia, fundada em 1985 para prover soluções de automação bancária. Seus primeiros produtos, ainda na década de 1980, eram voltados à automação bancária.

Até aquela época, toda a base de dados sobre saldos e movimentações nas contas bancárias ficava armazenada num computador central (*host*), sem que as agências tivessem acesso a elas, a não ser por listas impressas enviadas diariamente. Assim, num primeiro momento (1985-86) os produtos desenvolvidos pela Procomp eram orientados a descentralizar essa base de dados, automatizando os processos e reduzindo os custos.

A partir do Plano Cruzado (1986), o foco passou a ser a busca de canais mais baratos para as transações bancárias. Com o tempo foram sendo desenvolvidos equipamentos e sistemas para canais alternativos de atendimento bancário: inicialmente canais de auto-serviço (terminas automáticos), em seguida tecnologia para call-center, e, mais recentemente, internet Banking e equipamentos de POS.

Por volta do final dos anos 90, as tecnologias até então desenvolvidas vinham permitindo reduzir custos ao tirar os clientes das agências, mediante a criação de canais alternativos. Uma grande pendência, entretanto, consistia em criar canais de atendimento que permitissem tirar os **não-clientes** das agências. Vale ressaltar que o governo exige dos bancos atuar como agente arrecadador de contas de serviços, taxas e tributos, e isso criava uma situação paradoxal: os bancos criavam canais automáticos mais baratos para atender seus clientes, mas mantinham em seu canal mais caro o recebimento de contas de não-clientes, justamente um dos serviços menos rentáveis para as instituições. Surgiu

assim, dizem os entrevistados, pela primeira vez, a idéia de se começar a trabalhar com correspondentes bancários.

Um fato significativo nesse sentido surgiu com o advento do programa Bolsa Escola, no governo Fernando Henrique Cardoso, que implicou a obrigatoriedade de que a Caixa Econômica Federal (CEF) tivesse pontos de atendimento em todos os 5,6 mil municípios brasileiros. A Caixa tinha a cobertura da sua rede de agências, à qual foi adicionada a da rede de agências lotéricas, que já possuía sistema interligado ao da CEF, mas ainda assim restavam cerca de 1,5 mil municípios sem cobertura, por não terem nem agência nem casa lotérica. Isso fez com que CEF optasse por desenvolver um projeto implantação de terminais de correspondentes bancários em estabelecimentos comerciais. O projeto foi licitado, e a Procomp foi vencedora na parte de fornecimento de equipamentos.

Sobre as soluções disponíveis hoje para correspondentes bancários, os entrevistados observam que os bancos costumam ter estratégias diferentes em termos de combinação de serviços oferecidos por esse canal: uns trabalham só com recebimentos de contas e boletos, outros permitem a abertura de contas correntes, outros ainda se usam da rede de correspondentes para pagar benefícios de programas sociais, e assim por diante. Desta forma, a Procomp procura desenvolver produtos que atendam as diferentes necessidades. Uma solução que utilize tecnologia de transmissão off-line e equipamentos de POS (*point of service*), por exemplo, aplica-se ao recebimento de contas, mas não ao pagamento de benefícios. Para este caso – caso da CEF, por exemplo –, a solução desenvolvida pela Procomp utilizou-se de plataforma originalmente proposta para a área da saúde, e licitada em 1999 para o SUS (Sistema Único de Saúde). No caso dos correspondentes da Caixa, foi desenvolvido um novo pacote de *software*, utilizando-se o mesmo terminal. Soluções deste tipo, com uso de tecnologia online, seriam mais apropriadas para a viabilização de operações de microcrédito por meio de correspondentes, devendo ser buscadas caso se queira casar o modelo de negócios de correspondentes com o do microcrédito.

4.5 Banco médio

Entrevistado: Diretor de varejo (15/02/07)

A instituição entrevistada, que prefere não ser identificada no relatório, é um banco nacional de porte médio, com sede em São Paulo, que atua historicamente como banco de atacado, voltado a pessoas jurídicas. Há cerca de 2 anos, expandiu suas atividades para o mercado de crédito de varejo, ao ingressar no mercado de crédito consignado. Atua principalmente no crédito consignado para aposentados do INSS.

O banco se utiliza de dois canais de vendas para o crédito consignado. De um lado, utiliza uma rede lojas próprias, sob a marca da financeira pertencente ao grupo, aonde o interessado pode se dirigir para obter um empréstimo diretamente da instituição. De outro, mantém um certo número de empresas promotoras de vendas cadastradas como correspondentes bancários, com a atribuição de vender contratos de crédito. Esses correspondentes mantêm equipes comerciais (conhecidos no mercado como “pastinhas”) responsáveis por prospectar clientes, preencher propostas de crédito e encaminhá-las ao banco por meio de uma aplicação específica na Web. Vale notar que não se trata aqui da definição de correspondente bancário na sua acepção mais usual, já que *não* se trata de um estabelecimento de varejo (farmácia, supermercado, etc) servindo como canal de atendimento, mas sim de uma atividade de representação de vendas viabilizada por meio de um contrato de correspondente bancário. A legislação que regulamenta a atividade dos correspondentes permite que a mesma nomenclatura seja usada, na prática, para atividades significativamente diferentes. Vale observar que as próprias lojas da financeira do grupo também atuam como correspondentes bancários de um grande banco comercial, prestando serviços de arrecadação de contas.

VII. ANÁLISES E COMENTÁRIOS

Nesta parte deste relatório são apresentadas as análises feitas dos dados coletados, utilizando o modelo conceitual descrito no item V.1. Esta análise, ainda longe de ser conclusiva, representa uma reflexão do trabalho de pesquisa realizado até aqui, e

deve ser mais aprofundada quando da realização das etapas futuras da pesquisa sobre correspondentes e microcrédito.

1 Análise segundo o quadro conceitual

A abordagem de análise multinível proposta para este trabalho, representada pela tabela VII.1 guiou o processo de coleta de dados e orientou a visão produzida a partir do trabalho de pesquisa. Para o melhor entendimento do problema contextual e considerando que as variáveis do contexto são dinâmicas, é necessário estabelecer uma leitura do contexto em três momentos distintos. Pelos motivos que serão explicados ao longo da descrição de cada um dos elementos da abordagem adotada, a evolução do correspondente bancário no Brasil será dividida em três períodos: de 1995 a 2002, de 2003 a 2006, e de 2006 em diante.

Tabela VII.1: Abordagem conceitual multinível

Contexto	Processo		Conteúdo
Grupos sociais relevantes.	As visões tecnológicas são construídas ao longo do tempo, podem ser compartilhados e diferem entre grupos sociais relevantes diversos.	A implementação de uma aplicação de TI é um processo de negociação no qual diferentes grupos exercem influencia na forma como a tecnologia é implementada e utilizada.	Tecnologia-em-prática representa os resultados desta negociação, com diversas características e conseqüências.

1.1 Período 1995 a 2003

O primeiro momento, de 1995 a 2003, o contexto é determinado pelas interações entre os grupos sociais representados pelo governo, pelos bancos, pelos fornecedores de tecnologia, pelos varejistas e pelo público de baixa renda.

1.1.1 Grupos sociais relevantes e visões tecnológicas

Os grupos sociais relevantes que se destacam nesta primeira fase dos correspondentes é formada pelos agentes regulatórios (governo, Banco Central, etc.), os bancos públicos e os bancos com preocupação de responsabilidade social, os fornecedores de tecnologia, os diversos tipos de varejistas envolvidos com os correspondentes, e o público de baixa renda usuário dos serviços dos correspondentes.

O setor financeiro, e dentro dele particularmente o setor bancário, é um dos que estão mais submetidos à regulamentação governamental. Embora o chamado processo de desregulamentação bancária esteja em curso em diversos países, boa parte da confiabilidade necessária para o bom funcionamento do sistema bancário depende de uma regulamentação estrita. Entretanto, observa-se que é exatamente um processo de flexibilização da regulamentação é o que permite o início da implantação dos correspondentes bancários, em 2000. Este processo de flexibilização vai se ampliando gradativamente até 2003, quando se estabelece o estágio atual da regulamentação, que permite com que MFIs também se estabeleçam como correspondentes.

Outro aspecto relacionado ao governo que foi determinante para o contexto que permitiu a expansão dos correspondentes no Brasil foi a necessidade de implementação de políticas públicas de alcance nacional para a população mais pobre. Desde os anos 90 o governo percebe que as ações no sentido de ampliar as políticas de benefícios para a população mais carente seriam inócuas, se não fossem acompanhadas de uma infraestrutura adequada de distribuição destes recursos. As dimensões geográficas do país e as dificuldades de acesso, mesmo em regiões urbanas (vide o controle estrito de circulação e distribuição de serviços públicos nas favelas), tornariam fracassadas as políticas governamentais que não levassem isso em conta.

Em paralelo, a concorrência existente no mercado bancário de varejo apontava para a expansão em mercados ainda pouco explorados. Com a classe média estagnada e com uma população de desbancarizados atingindo a marca dos 50 milhões de brasileiros, representando cerca de metade da população economicamente ativa, aos bancos não restava outra alternativa senão focar em serviços para a população de menor renda. Além disso, os custos de implementação de novas agências bancárias tradicionais e a necessidade de oferecer canais mais baratos para serviços de pouco valor agregado,

como o de pagamento de contas, demandava que os bancos buscassem alternativas de distribuição economicamente mais viáveis.

O quarto aspecto relevante é o alto grau de sofisticação da tecnologia bancária brasileira. Em estágios mais evoluídos de desenvolvimento tecnológico, os bancos se utilizam de redes de fornecedores de tecnologia para atingirem economias de escala e escopo (Chakravorti e Kobor, 2003), o que permite responder mais rapidamente a demandas por inovação. O atual estágio de maturidade da tecnologia bancária brasileira permitiu com que as soluções demandadas para a implantação dos correspondentes bancários fosse rapidamente atendida pela estrutura de fornecedores de tecnologia bancária e comercial disponíveis no país.

Os varejistas de grande rede, os de perfil médio e os pequenos, em busca de oferta de conveniência para seus clientes, e também interessados e em atrair novos clientes para o seu negócio viram no modelo de correspondente a oportunidade para oferecer novos serviços em seus estabelecimentos, e também ampliar as suas receitas através da cobrança pela oferta dos serviços bancários. A oportunidade para estreitar o seu relacionamento com os bancos, apesar de importante, é ainda apenas marginal. Por outro lado, varejistas como as agências de correio e lotéricas ficam mais focados no papel social imposto pelas políticas governamentais de levar serviços financeiros às populações de baixa renda. Os pequenos varejistas das regiões desassistidas pela rede bancária tradicional aproveitam nesta fase a oportunidade de atração da população de baixa renda aos seus estabelecimentos, seja pela simples ampliação do movimento com aqueles que descobrem uma forma mais conveniente de pagar as contas, seja pela oportunidade de contar com os recursos canalizados pelos benefícios governamentais, que podem ser gastos nas suas próprias lojas.

O público de baixa renda encontra nos correspondentes uma alternativa interessante para pagar suas contas sem ter que se deslocar para longe de suas residências, inclusive economizando os valores proporcionalmente significativos, que eram anteriormente gastos com transporte até a agência bancária mais próxima. Os benefícios governamentais, agora mais acessíveis inclusive àqueles com maior dificuldade de deslocamento, se torna também um importante fator de desenvolvimento local, pois o recurso distribuído e gasto na própria região de residência, favorecendo o fortalecimento da economia local e com oportunidade de benefícios para as vizinhanças

mais carentes. Além disso, o uso do cartão eletrônico para o recebimento dos benefícios do governo ajudam a melhorar a auto-estima de uma população que mal tinha acesso a documentação formal (Stal, 2001).

1.1.2 Negociação e tecnologia-em-prática

A expansão rápida tanto em número de pontos como em extensão geográfica da implantação dos correspondentes, entretanto, logo demanda dos bancos a ampliação e fortalecimento da sua parceria com os fornecedores de tecnologia. Os volumes processados aumentam em escala progressiva, e a necessidade de precisão na confirmação de pagamentos demanda ajustes e novos acordos, principalmente com as empresas concessionárias de serviços públicos, como água, luz e gás.

Em termos de processos de negociação, entretanto, o principal é o que ocorre entre bancos e varejistas. Ainda em escala expansionista, os bancos estão desbravando novos contatos com varejistas, que percebem a vantagem de ganhos com as transações financeiras, com base em custo fixo por transação. Como é um ganho novo e realizado com pouco ou quase nenhum investimento extra, os varejistas não impõem condições e nem dificultam o processo de negociação para se tornarem correspondentes. As casas lotéricas são transformadas obrigatoriamente em correspondentes, pois são serviços concedidos e gerenciados pela CEF, não sendo sujeito a negociação.

A estruturação deste processo torna a rede de correspondentes atraente para todos os grupos sociais envolvidos, pois neste momento a tecnologia é adequada ao nível de serviços ofertados, ao custo de implantação desejado pelos bancos e com capacidade de ser facilmente absorvido pelos varejistas. Os usuários se aproveitam das vantagens de ter acesso a serviços bancários, às vezes pela primeira vez, sem os inconvenientes de ter de se deslocar até um banco.

A visão dominante nesta fase é a dos modelos de utilização de correspondentes baseado em POSs simples, pois a principal atividade é o pagamento de contas, ou o recebimento de benefícios através de carga nos cartões magnéticos com chip ou tarja magnética. A simplicidade dos equipamentos favorece também a sua manipulação por pessoal com pouco treinamento em recursos de tecnologia, e os bancos mantêm controle sobre as redes e as bases de dados. A expansão da telefonia celular também beneficia o processo de implantação dos correspondentes, que podem se utilizar de redes de GPRS,

além da Internet e de conexões de satélite. Assim, quadro da tecnologia-em-prática dos correspondentes nesta primeira fase é praticamente comum a todos os grupos sociais relevantes, que enxergam os correspondentes apenas como um canal de pagamento de contas e recebimento de benefícios.

1.2 Período de 2003 a 2006

O período seguinte se inicia com as novas políticas governamentais de incentivo ao microcrédito. O estabelecimento de um novo quadro regulatório amplia as possibilidades de ofertas de serviços oferecidos pelos correspondentes e a experiência acumulada no período anterior eleva as negociações entre bancos, varejistas e outros novos grupos que adentram a cena para um novo patamar.

1.2.1 Grupos sociais relevantes e visões tecnológicas

Além dos grupos sociais já identificados na fase anterior, ganham relevância nesta fase os bancos que vêem a oferta de créditos de baixo valor como uma boa oportunidade de negócio (sem colocar em primeiro plano o seu papel social), entre eles alguns bancos de menor porte, as IMFs, de cunho social ou com finalidades lucrativas, e outras empresas, como as concessionárias de serviços públicos, cujas contas passam a ser pagas majoritariamente em correspondentes.

A insatisfação com o baixo nível de utilização do microcrédito no país demanda novas ações governamentais no sentido de reverter este cenário. Além de permitir com que as IMFs se transformem em correspondentes, outras novas regulamentações criam um ambiente propício à expansão ainda maior da rede de correspondentes. Entre elas destacam-se a criação da conta simplificada, a obrigatoriedade de os bancos aplicarem 2% dos depósitos à vista em microcrédito e também a regulamentação do crédito consignado (crédito oferecido considerando a contrapartida de salário ou aposentadoria).

A experiência dos bancos acumulada na fase anterior propiciou a consolidação dos correspondentes como um legítimo canal bancário. Por outro lado, as pressões concorrenciais e as novas exigências governamentais para expansão da base de crédito no país fez com que as financeiras, entidades não-bancárias, mas geralmente ligadas a

algum banco, e que fornecem crédito de baixo valor para consumo fossem vista como uma alternativa interessante pelos bancos. O crédito consignado também atraiu outros bancos de menor porte para o mercado das financeiras, que trabalham com maior flexibilidade de mão-de-obra, não sujeitos às mesmas proteções trabalhistas das quais os bancários são beneficiários. O modelo de correspondente atraiu também empresas inovadoras que viram neste canal a oportunidade para criar um modelo de banco varejista sem agências.

As IMFs, apesar do recente amparo legal, continuaram tímidas na sua parceria com os bancos e não pareciam ver nos correspondentes uma alternativa para as suas operações. A pouca experiência com redes tecnológicas, o uso intensivo do trabalho quase sempre manual dos agentes de crédito, a confiança nos sistemas informais de seu relacionamento com os clientes pareciam não combinar com a estrutura altamente formalizada, informatizada e de base transacional dos correspondentes. A não ser por algumas poucas experiências, particularmente do Banco Popular do Brasil e da Caixa Econômica Federal, pouco aconteceu em termos de conexões entre bancos comerciais e IMFs. Há que se considerar ainda que o BPB estava ainda iniciando as suas operações, não podendo representar um modelo, e a CEF mantinha uma relação pouco baseada em recursos tecnológicos com seus parceiros IMFs.

1.2.2 Negociação e tecnologia-em-prática

A tecnologia em uso neste período se caracteriza pela crescente sofisticação dos terminais implantados nos correspondentes. A demanda por novos serviços a serem oferecidos à população exigiu um investimento maior nos terminais, que não poderiam mais ser apenas simples POS para recebimentos de contas. Destaca-se a implantação pela CEF em 2005 de 25 mil novos terminais em 9 mil casas lotéricas por todo o país. Estes novos terminais, transformavam a operação das loterias num verdadeiro caixa de banco, com a possibilidade de processar até 20 serviços diferentes, além do jogo de loteria. Além das lotéricas, as empresas fornecedoras de tecnologia iniciam o desenvolvimento de um conjunto de novos terminais, com possibilidade de digitalização de documentos, acoplamento de gavetas de dinheiro, tudo operando em “thin-clients” com tela de LCD.

Um dos motivos para a demanda de algumas dessas funcionalidades nos terminais foi o crescimento das operações de abertura de contas através dos correspondentes. A regulamentação da conta simplificada foi um impulsionador deste novo serviço, mas mesmo os bancos que não operam com conta simplificada, caso do Bradesco, fazem uma primeira etapa do processamento, a pré-abertura ou solicitação de abertura, através do correspondente. A abertura definitiva da conta se faz através de uma agência formal.

O processo de abertura de contas exigiu também uma maior capacitação para os funcionários dos varejistas, tanto na operação dos terminais e quanto para a oferta dos serviços aos clientes. Embora os serviços básicos de pagamento de contas e recebimentos de benefícios continuem a ser oferecidos através de terminais de POS nos varejos de menor porte, os varejistas maiores começam gradativamente a migrar para os terminais mais sofisticados, até porque a demanda por estes serviços passa a ser um fator de competição entre os bancos para conquistar novos correspondentes.

Ao mesmo tempo as empresas gestoras de rede de correspondentes sofisticam o serviço oferecido e, dada a complexidade crescente do negócio, passam a operar um pacote completo, chamado também de “turn-key”. Este novo modelo tende a favorecer a entrada dos bancos de menor porte no negócio, bancos sem a mesma estrutura tecnológica dos grandes do varejo. Neste modelo, os fornecedores entregam hardware, software, rede, sistema de gestão e parte do treinamento relacionada à tecnologia, pois o banco tem ainda que cuidar do treinamento específico sobre a venda dos serviços financeiros.

Os varejistas, por sua vez, passam a sentir o prestígio de serem assediados como correspondentes e começam a exigir condições mais vantajosas dos bancos para aceitar a negociação. Além da oferta de maior leque de serviços, os varejistas demandam maior pagamento por transação, algumas vezes gerando um certo leilão entre bancos que querem um determinado ponto.

Outro problema para os bancos e a negociação com as empresas concessionárias de serviços públicos. Alegando que os custos dos bancos são menores quando os pagamentos são feitos nos correspondentes, essas empresas passam a exigir um desconto no seu pagamento aos bancos pelas contas recebidas por este canal. E ameaçam concretamente com a possibilidade de elas mesmas começarem a credenciar

correspondentes para o recebimento de contas, uma vez que a contratação do serviço por “turn-key” diretamente dos fornecedores de tecnologia se torna mais viável.

A tecnologia-em-prática nesta segunda fase já segmenta mais a ação dos correspondentes, criando perfis diferenciados, que vão desde os correspondentes que continuam focados nos serviços de pagamento de contas e recebimentos de benefícios, passando pelos correspondentes que permitem o início do processamento de abertura de contas, mas já incluindo correspondentes que se habilitam a ser um canal de distribuição de microcrédito. Merecem destaque nesta terceira categoria as ações realizadas pelo Banco Popular do Brasil, que fez cadastrar IMFs como correspondentes, com o objetivo explícito de fornecimento de microcrédito, pelo Lemon Bank, que implantou um serviço de oferta de crédito via call-center, utilizando informações retiradas dos correspondentes, e pelo Bradesco, que iniciou um processo de oferta de microcrédito através dos correspondentes mas posteriormente recuou na sua opção.

1.3 Período de 2006 em diante

Esta terceira fase dos correspondentes está apenas em seu início, mas já é possível perceber os seus contornos. Este é um período identificado pelo estágio de maturidade atingido pelos correspondentes, refletido no aumento da intensidade das discussões sobre o tema que começam a acontecer através de um número expressivo de fóruns e seminários sobre o tema. No nível internacional, as publicações de pesquisas patrocinadas pelo Banco Mundial (Kumar et al., 2006; Ivatury, 2006; Lyman et al. 2006), sobre o fenômeno dos correspondentes no Brasil.

1.3.1 Grupos sociais relevantes e visões tecnológicas

Além dos grupos que já se manifestaram nas etapas anteriores, as possibilidades de entrada de novos grupos sociais se tornam mais evidentes. Os dois mais importantes são os sindicatos e os bureaus de crédito.

A flexibilização da legislação que permitiu o enorme crescimento dos correspondentes despertou outros interesses. Os sindicatos dos bancários, em luta constante contra a violenta redução do tamanho da categoria nas últimas décadas,

manifesta preocupação com os correspondentes bancários, particularmente sob a alegação de que os funcionários dos varejistas passam a atuar como bancários de fato, mas sem os mesmos benefícios³⁵. Além disso alegam também que os estabelecimentos que funcionam como correspondentes deveriam ampliar a segurança³⁶. Ou seja, os correspondentes, por um motivo ou por outro, começam a entrar na agenda dos sindicatos. Embora os bancos aleguem que o correspondente apenas encaminha propostas e que o serviço bancário acaba sendo resolvido, de uma forma ou de outra, dentro de uma agencia bancaria, a discussão sobre questões trabalhistas só tende a ficar mais complexa, com a ampliação do leque de serviços bancários oferecidos nos correspondentes.

E o problema da regulamentação não é apenas trabalhista. Até mesmo a nomenclatura utilizada está sendo discutida. Há quem defenda que os correspondentes deveriam ser chamados de correspondentes não-bancários, pois são serviços bancários oferecidos por varejistas que não são banco. Um fato curioso foi a adoção do nome de *corresponsales no-bancarios* na Colômbia, apos o banco central local estudar o modelo brasileiro de correspondentes. O modelo foi copiado, mas o nome não. Agora no Brasil, que exportou o modelo, se levanta a hipótese de adotar a nomenclatura colombiana.

Isso impediria alguma confusão que hoje ocorre também no âmbito das financeiras, as empresas focadas em empréstimos ao varejo, mas que não se constituem como bancos. Como vimos na entrevista do banco médio apresentado anteriormente, algumas destas empresas constituem correspondentes para coletar propostas de credito, e ao mesmo tempo funcionam como correspondentes de outros bancos maiores, utilizando o recurso de POS para pagamento de contas como atrativo para os clientes.

Esta confusão da nomenclatura gera problemas inclusive no Banco Central do Brasil, que contabiliza como correspondentes instituições de interesse comercial e constituição jurídica diferentes. Isso explica o número de 33 mil correspondentes contabilizados pelo Banco Central para o ABN-Amro Real, quando na verdade a própria área responsável pelos correspondentes dentro do banco conta com cerca de 2000

³⁵ Diversos documentos dos vários sindicatos de bancários do país tocam nesta questão. Como exemplo, ver “Bancarização sem bancário”, publicado em maio de 2006 no site do Sindicato dos Bancários de SP (<http://www.spbancarios.com.br/rdbmateria.asp?c=535>)

³⁶ Segurança bancária: Vários artigos foram também publicados sobre o tema em publicações sindicais. Como exemplo, este texto publicado no site do Sindicato dos bancários do ABC, Disponível em março de 2007 em http://www.bancariospoa.com.br/Institucional/seguranca_view.asp?link=7

correspondentes. O restante são correspondentes da financeira Aymoré Financiamentos, que faz parte do conglomerado do banco. A Aymoré é uma das maiores empresas de financiamento de bens do Brasil, e todos os lojistas que vendem carros financiados pela Aymoré, se tornam correspondentes bancários do ABN, pela contabilidade do Banco Central. Este é certamente um problema que tem que ser resolvido.

O fato é que os correspondentes bancários, na forma como estão hoje, funcionam a partir de resoluções do Conselho Monetário Nacional editadas pelo Banco Central. Apesar de isso ser suficiente para normatizar todas as atividades, na Febraban, que tem uma diretoria setorial específica sobre correspondentes³⁷, já se discute a necessidade de um projeto de lei específico para evitar questionamentos jurídicos e acertar essas situações problemáticas.

Embora também relacionado a aspectos legais, muito mais tecnológico é o papel a ser desempenhado pelos bureaus de crédito. Embora hoje pouco se manifestem quando o assunto se relaciona aos correspondentes, os bureaus de crédito tem em sua pauta para os próximos anos o desenvolvimento dos cadastros positivos, para complementar os sofisticados cadastros negativos que operam hoje no Brasil. Associados a empresas com alto grau de sofisticação tecnológica, os bureaus de crédito são elemento importante para ajudar a impulsionar o microcrédito no Brasil. O problema é que, como disse um dos entrevistados, *“num país com um sistema bancário altamente concentrado será que realmente os bancos estão dispostos a criar um cadastro positivo, ou seja, será que eles querem pegar aqueles 27 milhões que eles sabem que são bons pagadores, e passar esta informação para os concorrentes, principalmente os menores?”*

Na prática, os correspondentes tem potencial para ser a principal fonte de informação para os cadastros positivos, pois é nos correspondentes que são pagas a maioria das contas dos brasileiros, principalmente os de mais baixa renda. Ajustes precisam ser feitos, pois da forma como funcionam hoje, os boletos de pagamento não contem as informações sobre os pagadores. Foi por esse o motivo pelo qual o Lemon Bank precisou criar um sorteio para quem fosse pagar as contas nos seus correspondentes como estratégia para capturar informações dos pagadores. A integração

³⁷ Um dos entrevistados para esta pesquisa, o Sr. André Cano, além de ser responsável na época da pesquisa pelos correspondentes dentro de seu banco, o Bradesco, era também o diretor setorial de correspondentes da Febraban.

com as informações das concessionárias de serviços públicos também é outra forma de construir esta imensa base de dados necessária para a consolidação dos cadastros positivos.

Outro grupo social importante que ainda pouco se integrou aos correspondentes, as IMFs, também deve procurar explorar mais das oportunidades oferecidas a eles por estas redes de tecnologia integradas que são os correspondentes. Nas entrevistas com os agentes de crédito, foi dito que um dos elementos importantes para ajudar a formar opinião sobre o perfil dos clientes de microcrédito são os carnês de pagamento de contas. Ora, a checagem visual do carnê do cliente pelo agente de crédito parece um anacronismo se as contas são pagas nos correspondentes e estas informações tem registro eletrônico. A aproximação das IMFs com os correspondentes parece inevitável, mas vai ter que superar barreiras culturais e tecnológicas.

1.3.2 Negociação e tecnologia-em-prática

O credenciamento de IMFs como correspondentes, experiência já realizada por alguns poucos bancos, pode ser um caminho. Certamente não é o único para consolidar o correspondente como canal de microcrédito. As experiências existentes são ainda muito recentes para serem tomadas como modelo, mas podem e devem ser aperfeiçoadas no futuro. O importante é certificar que este modelo, que preserva o papel do agente de crédito, abre alternativas tanto para os bancos quanto para as IMFs, que assim continuam contribuindo com seu papel educativo e formador do microempreendedor, e possibilitam ganhos de escala e de recursos para a sua operação.

A exploração do leque possível de alternativas de microcrédito também abre perspectivas de se criar diferentes alternativas de sua integração com os correspondentes. Microcrédito livre, ou para consumo, como foi visto, muitas vezes também tem caráter de investimento em microempreendimentos e assim também pode representar um papel importante como agente de desenvolvimento. As alternativas de automatização deste tipo de microcrédito e utilizando o correspondente como um canal de distribuição, colocam-no num patamar diferenciado daquele em que é necessária a presença do agente de crédito, podem representar oportunidades para os bancos que necessitam gerenciar seus custos em condições acima dos limites impostos na legislação que fixou os juros para o microcrédito produtivo orientado. Este modelo de microcrédito

automatizado precisa ser analisado pelo lado que beneficia os tomadores de empréstimos.

Os bancos que já operam tanto com correspondentes e quanto com microcrédito, mas que ainda não exploram adequadamente as sinergias entre os dois mundos estão certamente em posição privilegiada para tentar fazer esta ligação. Eles tem dentro de casa, na porta ao lado, os parceiros que precisam para desenvolver modelos originais desta integração. Se ela pode não parecer óbvia num primeiro momento, representa claramente uma oportunidade que não deve ser desprezada.

Mesmo a fixação do teto de juros para o microcrédito precisa ser melhor estudada. Se este teto limita a participação dos bancos, na prática se está reduzindo as oportunidades disponíveis de crédito. Em outros países, como a situação da Bolívia descrita por Rhyne e Otero (2006), a expansão do microcrédito se deu pela concorrência entre os fornecedores, que gradativamente tiveram que baixar os juros praticados para conquistar mais clientes. Com a perspectiva que aponta para a queda dos juros básicos do mercado no Brasil, hoje os maiores do mundo, é de se esperar que haja acomodação também no universo do microcrédito.

A evolução dos gestores de rede também pode contribuir com a automação da oferta de microcrédito. Apesar de terem se crescido a sua operação com o foco nos serviços de pagamento, esses gestores de rede podem se interessar num futuro próximo em implementar outros tipos de serviços. Como se discutiu anteriormente, os serviços bancários automatizados primeiro crescem no âmbito dos processos mais estruturados, como pagamento, mas tendem a evoluir para outras categorias com o passar do tempo. As redes de gestores atualmente em operação já têm presença física maior do que a rede de alguns bancos de varejo³⁸, o que pode ser um indicador de já estarem próximos de terem massa crítica para se interessar em investir nesta ampliação da oferta de serviços, desenvolvendo novas tecnologias e processos específicos para isso. O microcrédito pode ser uma dessas novas opções de serviços para as redes de gestores.

Os três perfis de correspondentes identificados em 2006 podem se segmentar mais ainda. Dada a diversidade do varejo, particularmente na baixa renda, e também a diversidade do microcrédito, pode ser que num futuro próximo estejam convivendo

³⁸ Correspondentes bancários recebem 90% de novas contas: disponível em www.bancariosabc.org.br/ler_conteudo.asp?id_artigo=bbb_12072005085414

muitos modelos de correspondentes bancários, vários deles operando com opções alternativas de microcrédito. O importante neste universo é que não vai existir um modelo ideal nem o melhor. A flexibilidade deve ser a norma e a tecnologia-em-prática vai ser definida pelo conjunto de acordos locais entre bancos, varejo, operadores e público tomador de crédito.

2 Principais contribuições do estudo

As contribuições deste estudo se encaixam em duas categorias. Em primeiro lugar, o tema dos correspondentes bancários ainda é muito pouco estudado dentro da academia e merece mais espaço, dada a sua importância para o sistema financeiro do país. Ainda mais quando associado com microcrédito, que é certamente apenas um aspecto dos correspondentes, torna este estudo particular e inovador, levantando questões importantes que ainda precisam ser melhor entendidas sobre a realidade brasileira.

Uma segunda contribuição deste estudo é a sua originalidade com relação à abordagem conceitual e teórica. A abordagem multinível proposta contribuiu enormemente para a criação de um relato bastante rico e inédito sobre a evolução dos correspondentes bancários no Brasil. A consideração do papel dos grupos sociais relevantes interagindo para criar modelos de uso de tecnologia particulares é certamente inspiradora e pode ser explorada no estudo de outros fenômenos sociais, com impactos nos ambientes de negócio e nas tecnologias que os suportam.

3 Limitações

Da mesma forma que traz contribuições interessantes, este estudo levanta muitas questões as quais ainda ele não foi capaz de responder. Particularmente difícil foi fazer com que todos os grupos sociais relevantes ao universo do microcrédito e dos correspondentes participassem da pesquisa dentro do universo de tempo previsto para a realização da pesquisa. Se por um lado os seis bancos nos quais foi feita uma investigação mais próxima são certamente muito relevantes para os objetivos da

pesquisa, alguns outros importantes foram deixados de lado, por pura impossibilidade de caber todo o enorme trabalho a ser realizado num espaço de tempo que pareceu diminuto para a tarefa proposta. Da mesma forma, ficaram de fora das entrevistas os gestores de rede, vários dos diversos perfis de correspondentes, agentes reguladores, e outros grupos sociais importantes sob todos os aspectos.

Sendo assim, apesar de rico, o resultado da pesquisa não chegou a completar os objetivos a que se propôs. Apesar de um retrato da evolução dos correspondentes na direção do microcrédito ter sido feito, ele não é completo, e ainda pouco conclusivo no sentido de explorar adequadamente todos os potenciais e limitações dos correspondentes como canal de microcrédito. Apesar de ter sido possível fazer um diagnóstico de qualidade razoável sobre o tema que se propôs a estudar, este estudo ainda fica devendo nos aspectos analíticos e acaba deixando mais perguntas do que respostas ao seu final.

4 Continuidade da pesquisa

Mas esta investigação não termina com este relatório de pesquisa. O potencial e as limitações dos correspondentes bancários para a distribuição de crédito para clientes de baixa renda ainda não foi suficiente explorado. Como já foi dito, outros grupos sociais relevantes precisam ser abordados com mais profundidade. Particularmente os clientes do microcrédito e usuários dos correspondentes precisam também ser ouvidos. Mesmo que eles não estivessem previstos como foco desta fase do estudo desde o início, não se pode dizer que se entendeu realmente o problema estudado aqui se não houver espaço para a expressão direta e inequívoca de sua visão.

A abordagem conceitual adotada também precisa ser aprofundada. Ela foi sendo desenhada enquanto o trabalho de estruturação da pesquisa avançava e foi tomando forma enquanto os dados levantados no campo eram organizados. Ao final, como ficou claro para os pesquisadores, ela se mostrou poderosa. Entretanto, como não poderia deixar de ser para uma abordagem em construção, ela precisa de novas rodadas de refinamento e ajustes para que se torne de fato um instrumento que possa ser considerado maduro para a prática da pesquisa do uso de tecnologias em processos de desenvolvimento social.

Por ultimo, é preciso levar em consideração que o microcrédito é uma questão recente e que tem interessado pesquisadores, governantes e executivos de organizações pelo mundo todo. Se os correspondentes puderem realmente contribuir com a difusão do microcrédito, e por extensão, com a redução da pobreza no Brasil, por que não tentar entender as suas possibilidades de aplicação deste modelo brasileiro em outras regiões do planeta? E por isso que este trabalho de pesquisa deve e vai continuar, com o empenho dos pesquisadores que produziram este relatório e quiçá com outros que venham aderir a este trabalho, trazendo novos enfoques, abordagens e questões de pesquisa.

VIII. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- A EXPANSÃO do Microcrédito no Brasil: Continuação da Quinta Rodada de Interlocação Política do Conselho da Comunidade Solidária. (2001). Documento-Final. Brasília - Granja do Torto, 04 de outubro de 2001.
- ALVES, Sérgio Darcy da Silva; SOARES, Marden M. (2004). Democratização Crédito no Brasil: atuação do Banco Central. Brasília: Banco Central do Brasil, 55p.
- ALVES, Sérgio Darcy da Silva; SOARES, Marden M. (2006). Microfinanças: democratização do crédito no Brasil e atuação do Banco Central. Brasília: Banco Central do Brasil, 91p.
- BANKING for the bankless. (2004). The Banker. Apr2004, Vol. 154 Issue 938, p127
- BITTENCOURT, Gilson, MAGALHÃES, Reginaldo; ABRAMOVAY, Ricardo. (2005) Informação de crédito: um meio para ampliar o acesso dos mais pobres ao sistema financeiro. PESQUISA & DEBATE, SP, volume 16, número 2(28), pp. 203-248, 2005.
- BOOT, Arnoud W. A. (2003). Restructuring in the Banking Industry with Implications for Europe. Presented at the “2003 EIB Conference on Economics and Banking”. January 15, 2003.
- CHAKRAVORTI, Sujit; KOBOR, Emery. (2003). Why Invest in Payment Innovations? Emerging Payments Occasional Papers Series. Policy Studies Federal Reserve bank of Chicago. 2003-1B. June 2003.
- COCHEO, Steve (1991). Correspondent banking isn't quite ready for a glass case: evolution, not extinction, is the consensus. Corporate Banking. ABA Banking Journal. May 1991. pp 37-40.
- CREDE, Andreas. (1995). Electronic commerce and the banking industry: the requirement and opportunities for new payment systems using the Internet. Journal of Computer-Mediated Communication. Vol. No. 3. 1995. <http://jcmc.indiana.edu/>
- CREDIT Bureau Knowledge Guide (2006). International Finance Corporation, World Bank Corporation. September 2006. 82 p.
- da COSTA, Fernando Nogueira. Origem do capital bancário no Brasil: o caso RUBI Texto para Discussão. IE/UNICAMP. n. 106, mar. 2002.

- DALEY-HARRIS, S. (2006). State of the Microcredit Summit Campaign: Report 2006. Washington: The Microcredit Summit Campaign, 66p.
- DAVIS, Susan; KHOSLA, Vinod; RICALDE, Brooke W. (2006). Taking Stock of the Microcredit Summit Campaign: What Worked and What Didn't Work 1997-2006? What is Needed 2007-2015? Presented at the Microcredit Global Summit, in Halifax, Canada. November 2006.
- De SOTO, Hernando (2001). O mistério do capital. Rio de Janeiro: Record, 2001.
- DINIZ, Eduardo Henrique (2004). Evolução e segmentação no perfil dos serviços bancários pela Internet: Relatório NPP EAESP-FGV, 2004.
- DREAMS of a cashless society. (2001) The Economist, Vol. 359, Iss. 8220. p65-66.
- EISENHARDT, Kathleen M. (1989). Building theories from case study research. Academy of Management Review, vol.14, n.4, p.532-550.
- ERNST & YOUNG (1996). Análise da indústria bancária no Brasil. São Paulo: novembro 1996 (relatório de pesquisa).
- FACHINI, Cristina (2005). Sustentabilidade financeira e custos de transação em uma organização de microcrédito no Brasil. Dissertação de mestrado, Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz.
- FONTES, Angela M. M.; DIOGO, P.N.G.; MARCHESINI, R. (2003). Desenvolvimento econômico local e o setor de microfinanças. In VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá. Disp. em <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0047815.pdf> (04/12/2006)
- FREITAS, Sandra Maria. (2004). A Internet no setor bancário brasileiro: um estudo de caso. Dissertação apresentada para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 2004
- GAGNON, Gisèle. (2006) Innovations in Information Technologies. Développement international Desjardins. Québec, Canada. Global Microcredit Summit 2006. November, 2006.
- GIBBONS, D.S.; MEEHAN, J.W. (2001). El mercado de valores. Mexico: Nacional Financiera, dez.2001. p.53-62: La cumbre del microcrédito.

- GILBERT, R. Alton. (1983). Economies of scale in correspondent banking: note. Journal of Money, Credit and Banking. Vol. 15, no. 4. Nov., 1983. pp 483-488
- GLASER, B. (1998) Doing grounded theory: issues and discussions. Mill Valley, Ca.: Sociology Press
- GLASER, B. and Holton, J. (2004) Remodeling Grounded Theory. The Grounded Theory Review. V.4, n.1, November 2004.
- GLESNE, C. (1999). Becoming Qualitative Researchers. New York: Longman.
- GONÇALVES, A.C. Pôrto (2006). O Banco Central e os juros altos, in: FGV Cenários, 26/07/2006.
http://www2.fgv.br/gv-preve/arquivo/artigos/BANCO_CENTRAL_JUROS_ALTOS.pdf
(18/03/2007)
- GREVE, Caio Márcio Ferreira (2002). Credibahia: O Programa de Microcrédito do Estado da Bahia. Disp. em
<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/ICIEPA/UNPAN005469.pdf>
(04/12/2006)
- HENRIQUE, Jorge Luís (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.
- IVATURY, Gautam (2006). Using technology to build inclusive financial systems. CGAP Focus Notes n.32, January 2006.
- KRUMM, Didier. (2006). Open and Distance Learning in Microfinance. PlaNet Finance Morocco. Global Microcredit Summit 2006. November, 2006.
- KUMAR, Anjali. (coord.,2004). Brasil: acesso a serviços financeiros. Rio de Janeiro: Ipea.
- KUMAR, Anjali; NAIR, Ajair; PARSONS, Adam; URDAPILLETA, E. (2006). Expanding bank outreach through retail partnerships: correspondent banking in Brazil. Washington: World Bank Working Paper n.85, 50p.
- KWITKO, Evanda Burtet (2003). Capacitação em microcrédito (apresentação em powerpoint) In: II Seminário Banco Central sobre microcrédito. Disp.em http://www.bacen.gov.br/htms/eventos/SeminarioMicrocredito/paginas/06-1P_EVANDA.PPT (04/12/2006)

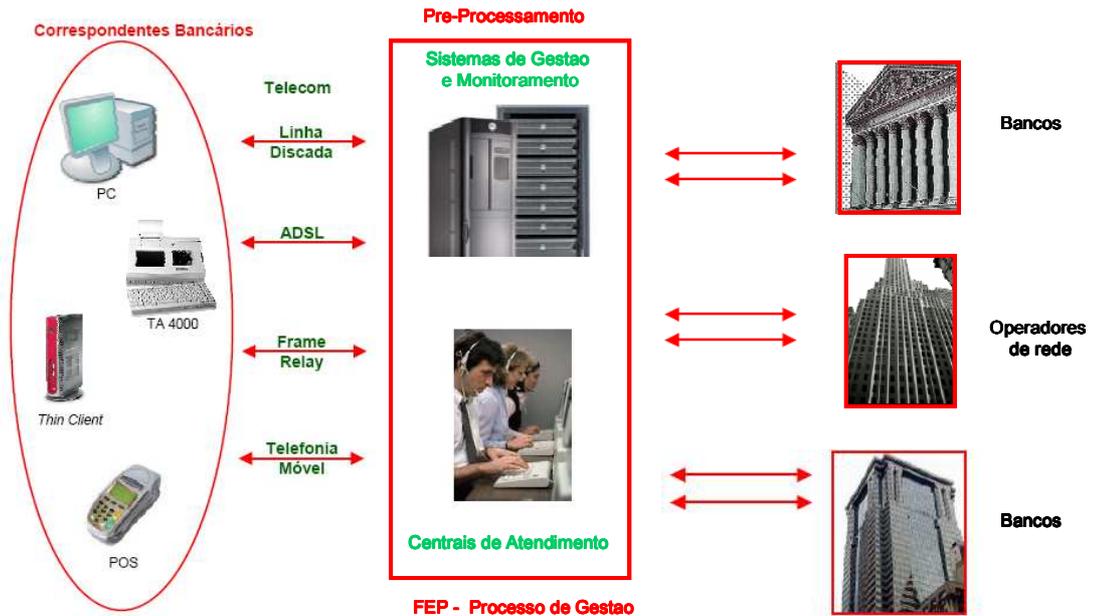
- LANGLEY, A. (1999) "Strategies for theorizing from process data", *Academy of Management Review*, 24 (4), pp. 691-710.
- LATIFEE, H. I. (2006) The Future of Microfinance: Visioning the Who, What, When, Where, Why, and How of Microfinance Expansion Over the Next 10 Years. Grameen Trust Bangladesh. Global Microcredit Summit 2006. November, 2006.
- LENDING, a helping hand. *The Banker* (2004). Vol.154, n.938, pp.124-127.
- LYMAN Timothy R.; IVATURY, Gautam; STASCHEN, Stefan. (2006) Use of agents in branchless banking for the poor: rewards, risks, and regulation. CGAP Focus Notes n.38, October 2006.
- MACHADO, Tania (2002). Opinião dos atores: microcrédito. Disp. em http://www.ipea.gov.br/pub/bcmt/mt_019e.pdf (04/12/2006).
- MARGOLIS, Judy. (1999) Microcredit moves to a mainstream. May/June 1999.
- McANDREWS, James J.; STRAHAN, Philip E.. (2002) Deregulation, Correspondent Banking, and the Role of the Federal Reserve. *Journal of Financial Intermediation*. Volume 11, Issue 3, Pages 229-350 (July 2002) Pages 320-343
- MICROFINANCE moves into the mainstream. (2006) *International Herald Tribune*, Monday April 3, 2006.
- MINISTERIO da Fazenda (2003). Política econômica e reformas estruturais. Brasília. <http://www.fazenda.gov.br/portugues/releases/2003/Politica%20Economica.pdf> (15/03/2007)
- MONZONI NETO, Mario Prestes (2006). IMPACTO EM RENDA DO MICROCRÉDITO: uma investigação empírica sobre geração de renda do Crédito Popular Solidário (São Paulo Confia), no Município de São Paulo. Tese de doutorado, EAESP-FGV.
- NAUGHTON, Tony; CHAN, Leslie S. (1998) Strategic dimensions of correspondent banking. *International Journal of Bank Marketing*.16/4. 1998. pp 153-160.
- NAVAJAS, Sergio; CONNING, Jonathan; GONZALES-VEGA, Claudio. (2003). Lending technologies, competition and consolidation in the market for microfinance in Bolivia. *Journal of International Development*. J. Int. Dev. 15, 747-770
- NICHTER, Simeon; GOLDMARK, Lara; FIORI, Anita. (2002). Entendendo as microfinanças no contexto brasileiro. PDI/BNDES. Julho 2002.

- OSTERBERG, William P.; THOMSON, James B. (1999) Banking Consolidation and Correspondent Banking. Working paper, Federal Reserve Bank of Cleveland. 1999.
- PAIM, Zélia Maria de Abreu (2002). Microcrédito não é crédito pequeno: vamos fortalecer a solidariedade? *Bahia Análise & Dados*, v.12 n.1, junho, p.149-152
- PANDIT, N.R. (1996) “The Creation of Theory: a Recent Application of the Grounded Theory Method”, *The Qualitative Report*, 2 (4). <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR2-4/pandit.html>.
- PARENTE, Silvana (2003). O mercado financeiro e a população de baixa renda. Relatório CEPAL. <http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/9/11869/r136silvanaparenteomercadofinanc.pdf> (05/12/2006).
- PATTON, M.Q. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. California: Sage Publications,.
- PETTIGREW, A.M. (1990) “Longitudinal field research on change: theory and practice”, *Organization Science*. 1 (3), pp. 267-292.
- POLITICA economica e reformas estruturais. (2003) Ministerio da Fazenda. Brasília, abril de 2003. Disponível em marco de 2007 em www.fazenda.gov.br/portugues/releases/2003/Politica%20Economica.pdf
- PRAHALAD, C.K. (2005) *The fortune at the bottom of the pyramid: eradicating poverty though profits*. Wharton School Publishing. 2005. 432 p.
- REIS, José Guilherme; VALADARES, Sílvia M. A. (2004). *Reforma do Sistema Financeiro do Brasil: Implementação Recente e Perspectivas*. Banco Interamericano de Desenvolvimento, BID. Serie de Estudos Economicos e Sociais. Regiao 1. RE1-04-003. Marco de 2004.
- RELATORIO de Estabilidade Financeira. (2004) Banco Central do Brasil. Disponível em marco de 2007 em <http://www.bcb.gov.br/?RELESTAB>
- REUSELINK, Nicole. (2004). *The Future of the European Banking Industry*. Financial Intermediation. Studentnummer 1150537. 10-05-04
- RHYNE, Elisabeth; OTERO, María. (2006). *Microfinance through the Next Decade: Visioning the Who, What, Where, When and How*. A Paper Commissioned by the Global Microcredit Summit 2006. November, 2006.
- STAKE, R.E. (1998) “Case studies”, *Strategies of qualitative inquiry* by Denzin and Lincoln (Eds.). CA: Sage.

- STAL, Israel Luiz. (2002). Bolsa escola como alternativa de inclusão social. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002.
- TAVARES, M.A.R (1985). Concentração bancária no Brasil: uma evidência empírica. Revista de Administração Pública, v.25 n.4, pp.55-63
- THOMPSON, C.E.M.; BARBOSA JÚNIOR, C.L.; FROTA, I.L.N. (2003). A parceria Bradesco e Correios no Bando Postal: uma abordagem estratégica, tecnológica e social. In: X Simpósio de Engenharia de Produção: Anais do X SIMPEP.
- TIGRE, Paulo Bastos (2003). E-commerce readiness and diffusion: the case of Brazil. Relatório de pesquisa, University of California at Irvine, Center for Research on Information Technology and Organizations.
- TONETO Jr, Rudinei; GREMAUD, Amaury Patrick (2002). Microcrédito e o financiamento rural: recomendações de desenho e gestão a partir da experiência mundial. Planejamento e Políticas Públicas n.25, jun/dez. Disp. em http://www.cultiva.org.br/textopdf/microcredito_rural.pdf (05/12/2006).
- TOONE, Ian. (1997). Searching for new business. Correspondent banking. The Banker. December, 1997. pp 49-50.
- VALENTINE, Lisa. (2005). Opportunity or threat? Either way, imaging changes the dynamics of correspondent check clearing. Tech Topics. ABA Banking Journal. November 2005. pp 61-64.
- Van der PUTTEN, Frans Paul; CRIJNS, Gemma; LANSBERGEN, Fennie; PATER, Alberic, TIMMER, Diederik. (2006). A Billion to Gain? A study on global financial institutions and microfinance. EIBE Institute of Business Ethics, Nyenrode Business Universiteit, Netherlands Ministry of Foreign Affairs, ING Microfinance Support. February 2006.

XIX. ANEXOS

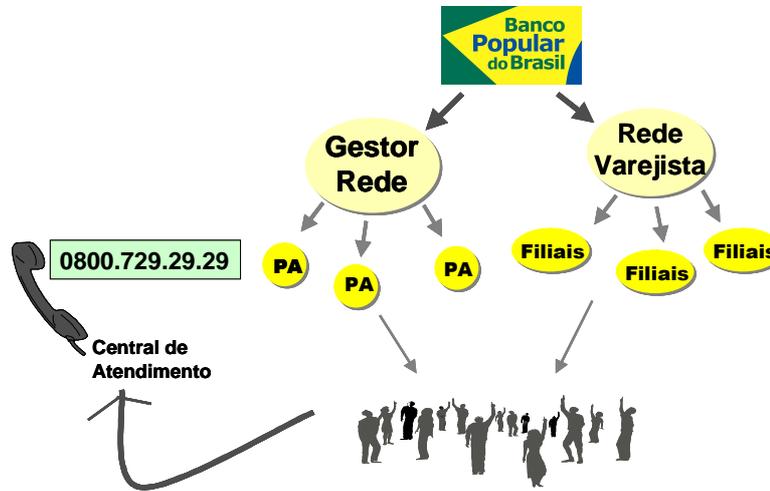
1 Modelos de Gestao de Rede dos Bancos



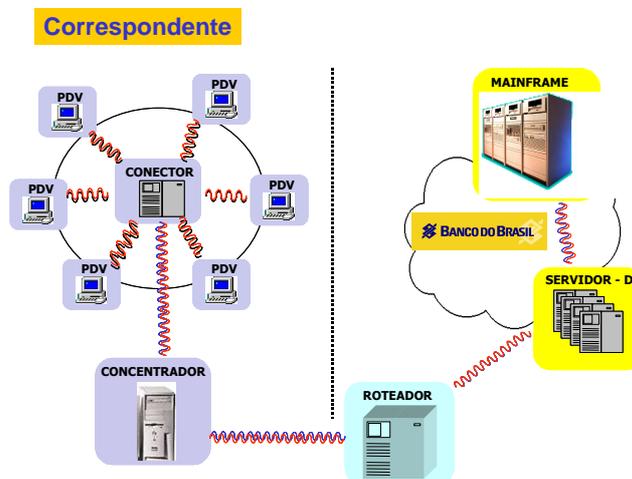
Topologia de Correspondentes Bancários

Fonte: José Osvaldo Nascimento, ASBACE-ATP (Associação Bancos Estaduais),
(disponível no site da ABACO)

1.1 Banco Popular do Brasil

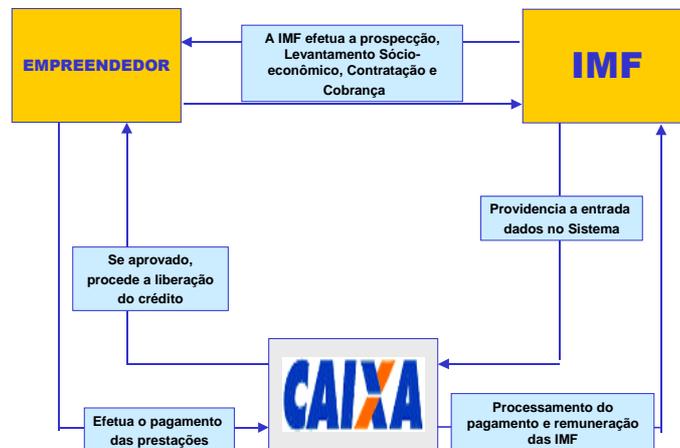


Fonte: Apresentação “O Projeto do Banco Popular do Brasil”, feita por Antonio Valdir Oliveira Filho (disponível no site do Banco Central do Brasil, Seminário de Microfinanças)

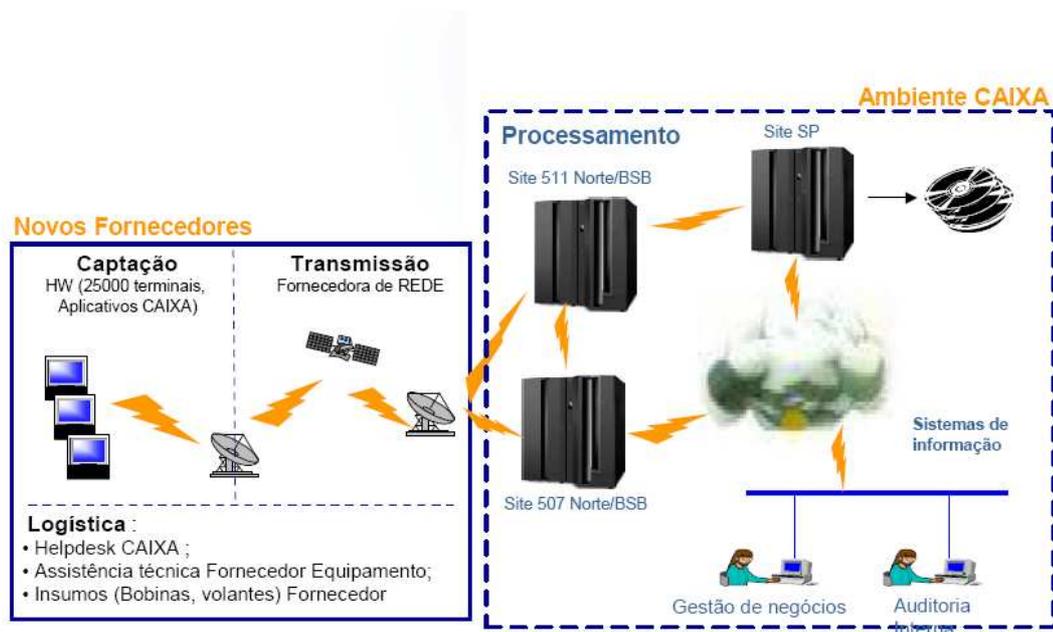


Fonte: Apresentação “Correspondente Bancário”, feita por Ivan Nogueira (disponível no site do Banco Central do Brasil, Seminário de Microfinanças)

1.2 Caixa Econômica Federal



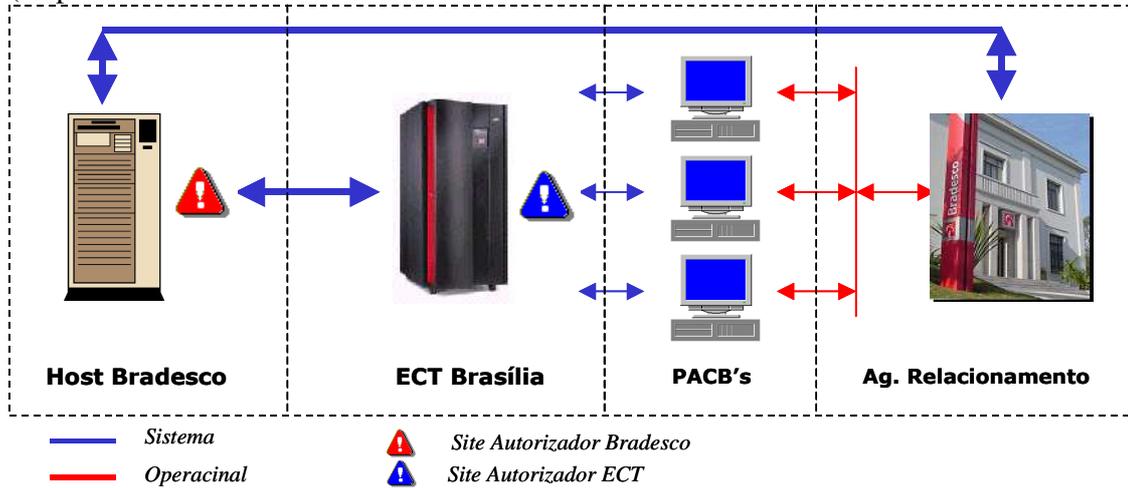
Fonte: Apresentação “Correspondente Bancário”, feita por Paulo Lima (disponível no site do Banco Central do Brasil, Seminário de Microfinanças)



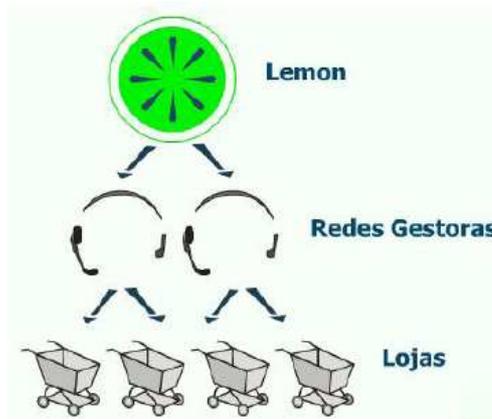
Fonte: Apresentação Tecnologia da Informação, feita por Efraim Soares dos Santos, Gerente Operacional, CEF (disponível no site da ABACO)

1.3 Bradesco

Fonte: Apresentação “O Bradesco e o Banco Postal”, feita por Odair Afonso Rebelato (disponível no site do Banco Central do Brasil)



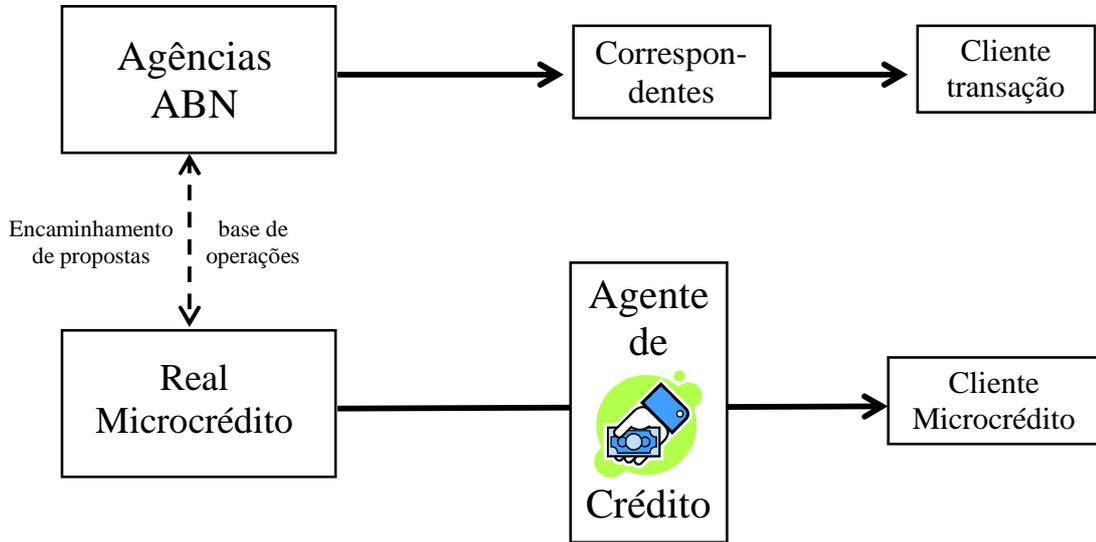
1.4 Lemon Bank



Fonte: Apresentação Abaco, feita por Gilberto Salomao, Diretor Geral, Lemon Bank (disponível no site da ABACO)

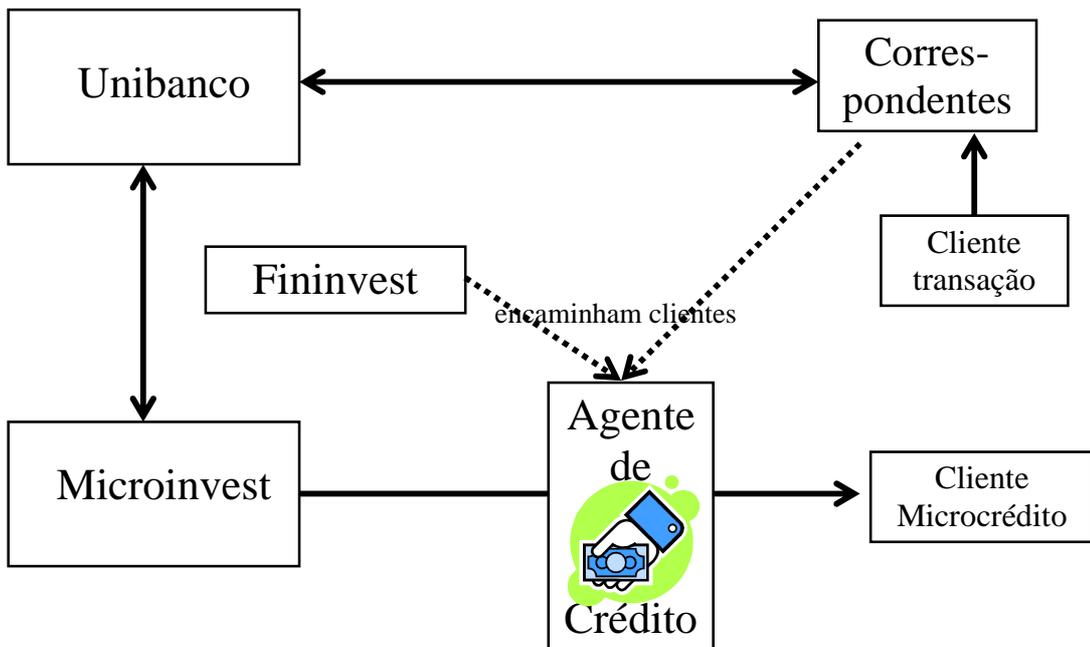
Gestores de rede “convencionais”

1.5 ABN-Amro Real



Fonte: construído a partir das entrevistas com executivos da instituição

1.6 Unibanco MicroInvest



Fonte: construído a partir das entrevistas com executivos da instituição