

# Como operam os correspondentes bancários

ARTIGO EM FOCO:

## *Groups of services delivered by Brazilian branchless banking and respective network integration models*

Martin Jayo, Eduardo H. Diniz, Felipe Zambaldi e Tania P. Christopoulos

**N**a última década, o Brasil adotou um modelo inovador de expansão bancária para a população de baixa renda. Por meio de parcerias com varejistas e outros tipos de empresas, os bancos passaram a atuar nos lugares mais remotos do País. Os parceiros, conhecidos como correspondentes bancários, passaram a contar com terminais para que seus clientes possam pagar contas, receber benefícios do governo e ter acesso a diversos serviços bancários.

Pouco tempo depois da regulamentação, os correspondentes bancários atingiram o equivalente a cinco vezes o número de agências bancárias no Brasil, em 2008. Um levantamento da Febraban, a associação dos bancos brasileiros, mostra que há 150 mil correspondentes no Brasil, responsáveis por 6% das transações bancárias e por atender um público de 40 milhões de pessoas.

Considerando a importância do tema, os pesquisadores Eduardo Diniz e Felipe Zambaldi, da FGV-EAESP, e Martin Jayo e Tania P. Christopoulos, da USP, realizaram uma pesquisa para identificar quais atividades e operações os bancos delegam aos correspondentes.

Com base em 20 entrevistas com gestores de bancos e dados de operações financeiras realizadas em 300 correspondentes bancários, eles chegaram à conclusão de que quanto mais serviços o correspondente distribui, mais ele é controlado pelos bancos. Os bancos podem tanto contratar um integrador como correspondente, que, por sua vez, contrata varejistas independentes, quanto trabalhar diretamente com os prestadores de serviços.

Os bancos delegam, plenamente, tanto atividades técnicas e logísticas como processos de negócios, quando o correspondente limita-se a receber pagamentos de boletos dos clientes. Esse modelo de delegação total ocorre tanto em regiões economicamente dinâmicas como em áreas pobres do Norte e Nordeste do Brasil. Nesses locais, os bancos conseguem desafogar o movimento nas agências oferecendo a possibilidade de as pessoas pagarem suas contas nos correspondentes bancários. Estes desenvolvem tal *know-how* que conseguem efetuar essas operações de modo mais eficiente que os bancos.

Por outro lado, quando se trata de trabalhar com benefícios sociais ou com os serviços tradicionais que uma instituição financeira oferece, tais como abertura de conta e depósitos, os bancos preferem não delegar nem sua plataforma tecnológica e logística, nem seus processos de negócios. Nesse caso, o banco coloca e opera sua tecnologia em pequenos varejistas, ou faz um acordo para o uso de terminais já disponíveis, como caixas registradoras, em grandes parcerias institucionais com empresas como os Correios e as caixas lotéricas.

Segundo os autores do estudo, os resultados sugerem que, como esses serviços são mais complexos que o simples pagamento de contas, há maior incerteza nos contratos. Também existe uma necessidade de ativos específicos e mão de obra qualificada. Seria muito difícil encontrar quem realize todas essas operações de maneira melhor que os próprios bancos.

Coordenar atividades como procurar, treinar, comunicar, negociar, monitorar e garantir serviços diversos parece ser mais viável por mecanismos internos dos bancos do que pelos correspondentes bancários. Assim, os bancos ganham economias de escala e diminuem os custos de transação.

Esse modelo centralizado de atuação é adotado em áreas remotas como a Amazônia. Para os pesquisadores, isso demonstra que os bancos estão interessados em oferecer serviços bancários em regiões em que há uma demanda inexplorada.

Os autores do estudo levantam outras hipóteses, além da questão de eficiência e economias de escala, para os bancos não delegarem plenamente suas atividades aos correspondentes bancários. Na visão deles, talvez os bancos não confiem plenamente que terão garantias legais e regulatórias no caso de ocorrer algum problema com os correspondentes bancários. Outra questão delicada é o grande receio que os bancos têm em compartilhar processos estratégicos e informações a respeito dos clientes.

Fale com o autor: [eduardo.diniz@fgv.br](mailto:eduardo.diniz@fgv.br)