

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ENGENHARIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

MAXIMILIANO CAMARGO RODRIGUES

**DESENVOLVIMENTO DE UM MODELO DE
IMPLANTAÇÃO DE SERVIÇO DE
CORRESPONDENTE BANCÁRIO**

Porto Alegre

2015

MAXIMILIANO CAMARGO RODRIGUES

**DESENVOLVIMENTO DE UM MODELO DE IMPLANTAÇÃO DE SERVIÇO DE
CORRESPONDENTE BANCÁRIO**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, modalidade Acadêmica, na área de concentração em Sistemas de Qualidade.

Orientador: Prof^ª. Márcia S. Echeveste, Dra.

Porto Alegre

2015

CIP - Catalogação na Publicação

Rodrigues, Maximiliano Camargo

Desenvolvimento de um modelo de implementação de
serviço de correspondente bancário / Maximiliano
Camargo Rodrigues. -- 2015.

102 f.

Orientadora: Marcia Elisa S. Echeveste.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do
Rio Grande do Sul, Escola de Engenharia, Programa de
Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Porto Alegre,
BR-RS, 2015.

1. Inclusão Social. 2. Correspondente Bancário.
3. Desenvolvimento de serviço. I. Echeveste, Marcia
Elisa S., orient. II. Título.

MAXIMILIANO CAMARGO RODRIGUES

**DESENVOLVIMENTO DE UM MODELO DE IMPLANTAÇÃO DE
SERVIÇO DE CORRESPONDENTE BANCÁRIO**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção na modalidade Acadêmica e aprovada em sua forma final pelo Orientador e pela Banca Examinadora designada pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Prof.^a Márcia Elisa S. Echeveste, Dra.
Orientador PPGEP/UFRGS

Prof. José Luis Duarte Ribeiro, Dr.
Coordenador PPGEP/UFRGS

Banca Examinadora:

Professora Claudia Medianeira Cruz Rodrigues, Dra. (PPGEP/UFRGS)

Professor Cláudio José Muller, Dr. (PPGEP/UFRGS)

Professor Guilherme Luz Tortorella, Dr. (UFSC)

Dedico este Mestrado ao meu filho Arthur, que nasceu nesse período, e que mesmo sem proferir uma única palavra, foi a fonte de energia pela busca de um mundo melhor; e a minha esposa Priscila pela parceria de todos os momentos.

Amo vocês!!!

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a minha família, por sempre incentivar minha jornada e estar de forma incondicional a meu lado.

Aos amigos Ivandre Medeiros e Luiz Anselmini, que proporcionaram condições para a realização do curso.

A Professora Márcia pela orientação e ter acreditado no potencial deste projeto de pesquisa.

Aos Colegas de trabalho, pela dedicação e empenho.

**O homem não teria alcançado o possível, se inúmeras
vezes não tivesse tentado atingir o impossível.**

Max Weber

RODRIGUES, M. C. **Desenvolvimento de um Modelo de Implantação de Serviço de Correspondente Bancário**. 98 f. 2015. Dissertação (Mestrado acadêmico em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, 2015.

RESUMO

O objetivo geral deste trabalho é apresentar um modelo de implantação de serviços de correspondentes bancários em instituições financeiras, com foco na inclusão social e na rentabilidade. Partindo do levantamento de requisitos, baseado em levantamento bibliográfico e pesquisa junto a especialistas do sistema bancário, foi estabelecida uma sistemática para implantação desse serviço em uma instituição financeira. O trabalho é desmembrado em três artigos: O primeiro artigo apresenta um levantamento de experiências de serviços bancários para inclusão social por meio de uma revisão das publicações com o objetivo de entender as melhores estratégias e práticas utilizadas em experiências similares passíveis de aplicação no serviço de correspondentes bancários. Para essa pesquisa foi utilizado o método de revisão sistemática nas bases de Periódicos Capes, Plataforma Scielo e Google Acadêmico, com artigos publicados entre os anos de 1999 e 2013. O segundo artigo apresenta o levantamento e análise dos requisitos para o processo de implantação do serviço sob o ponto de vista dos correspondentes. Utiliza-se para a análise dos requisitos o método de QFD (Desdobramento da Função Qualidade). O terceiro artigo propõe a criação de um modelo para implantação de um novo serviço bancário. Nessa parte do trabalho foi utilizado como referência modelos para desenvolvimento de novos serviços. Como principais resultados destacam-se a identificação das estratégias utilizadas para correspondentes bancários, a economia financeira gerada na utilização deste canal de distribuição, a análise dos requisitos necessários para a implantação do modelo de negócios, os procedimentos necessários para a inclusão de novos serviços com a oportunidade de rentabilidade e atendendo questões de cunho social. Por fim, desenvolve-se um plano de implantação que pode servir de conhecimento para outras instituições bancárias que possuam os mesmos objetivos de lucratividade, bancarização e inclusão social.

Palavras-chave: Inclusão social. Correspondente bancário. Desenvolvimento de serviço.

RODRIGUES, M. C. **Desenvolvimento de um Modelo de Implantação de Serviço de Correspondente Bancário**. 98 f. 2015. Dissertação (Mestrado acadêmico em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, 2015.

ABSTRACT

The general objective of this paper is to present a model of deploying banking correspondents services in financial institutions, with a focus on social inclusion and profitability. Starting from the requirements survey based on literature and research with banking system experts, it was established a system for implementation of the service in a financial institution. The work is divided into three articles: the first article presents a gathering of experiences of banking services for social inclusion through a review of publications in order to understand the best strategies and practices used on similar experiences able to be used on banking correspondents services. For this research the method of systematic review was used in the foundations of Capes Periodicals, SciELO platform and Google Scholar, with articles published between the years of 1999 and 2013. The second article shows the gathering and analysis of the requirements for the service implementation process from the point of view of the correspondents. Is used for the requirements analysis the QFD (Quality Function Deployment) method. The third article proposes the creation of a model for implementation of a new banking service. As main results stands out the identification of the strategies used for banking correspondents, the financial economy in using this distribution channel, the analysis of the requirements needed for the business model, the procedures needed for the inclusion of new services with the opportunity of profitability and serving socially oriented issues. Finally, is developed a implementation plan that can serve as knowledge to other bank institutions that have the same goals of profitability, banking and social inclusion.

Keywords: Social inclusion. Banking correspondent. Service development.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
1.1 Objetivo Geral	12
1.2 Objetivos Específicos	13
1.3 Justificativa E Delimitação Do Tema	13
1.4 Estrutura da Dissertação	14
2 ARTIGO 1: INCLUSÃO BANCÁRIA ATRAVÉS DOS CORRESPONDENTES NO BRASIL	15
2.1 Introdução	15
2.2 Conceituação e Terminologia	18
2.3 Realidade Bancária no Brasil	18
2.4 A origem do Correspondente.....	20
2.5 Inclusão Social.....	22
2.6 Qualidade na Prestação de Serviços Bancários	23
2.7 Procedimentos Metodológicos	24
2.8 Resultados.....	26
2.9 Conclusões.....	30
REFERÊNCIAS	32
3 ARTIGO 2: DESDOBRAMENTO DE REQUISITOS PARA QUALIDADE DOS SERVIÇOS BANCÁRIOS.....	35
3.1 Introdução	35
3.2 Desdobramento da Função Qualidade em Serviços	37
3.3 Procedimentos Metodológicos	38
3.4 Levantamento Dos Requisitos	41
3.4.1 Planejamento da Pesquisa	41
3.4.2 Geração dos Requisitos Primários	41
3.4.3 Organização dos Requisitos	42
3.4.4 Priorização dos Requisitos	43
3.4.5 Requisitos Priorizados.....	45
3.4.6 Priorização Ajustada dos Requisitos.....	48
3.5 Levantamento dos Indicadores	50
3.5.1 Identificação dos Indicadores.....	50
3.5.2 Matriz da Qualidade.....	50
3.5.3 Priorização dos Indicadores	53
3.6 Levantamento dos Serviços	56
3.6.1 Desdobramentos dos Serviços	56
3.6.2 Matrizes dos Serviços	56
3.6.3 Priorização dos Serviços	58

3.7 Análise dos Resultados	59
3.8 Considerações Finais	60
REFERÊNCIAS	62
4 ARTIGO 3: MODELO DE IMPLANTAÇÃO DE NOVOS SERVIÇOS BANCÁRIOS: CASO DE CORRESPONDENTES DE NEGÓCIOS	65
4.1 Introdução	66
4.2 Serviço de Correspondente Bancário	68
4.2.1 Inserção do Correspondente na Sociedade.....	68
4.2.2 Modalidades de Correspondente	71
4.3 Método de Desenvolvimento do Modelo de Implantação do Correspondente Bancário	72
4.4 Estudo de Caso	79
4.4.1 Descrição da Empresa	79
4.4.2 Serviço de Correspondente Atual	80
4.4.3 Modelo de Negócio de Correspondente para Implantação	81
4.4.4 Implantação	83
4.5 Principais Resultados.....	88
4.6 Considerações Finais	89
REFERÊNCIAS	91
5 CONCLUSÕES	94
REFERÊNCIAS	96

1 INTRODUÇÃO

O crescimento do poder aquisitivo das classes mais baixas com uma grande faixa da população sem acesso aos serviços básicos representa uma oportunidade e torna-se essencial a expansão da rede de atendimento bancário, permitindo que parcelas crescentes da população sejam incluídas socialmente por meio de acesso a serviços bancários. Torna-se parte da estratégia, a incorporação de indivíduos até então excluídos do sistema, através da criação de novos produtos e serviços segmentados para a conquista de novos mercados ainda não explorados, focando nas características e necessidades deste nicho da população.

A falta de acesso ao sistema financeiro é uma das causas que impedem o aumento da renda nas camadas mais pobres da população e a bancarização é condição necessária para o crescimento econômico e a melhoria na distribuição de renda (TROSTER, 2006). Com seus pontos de atendimento bancário aglomerados em grandes centros e longe das periferias, constata-se a oportunidade de instalação de pontos de atendimento em locais mais próximos do público alvo, para que possam efetivamente cumprir seu papel social e como forma de rentabilizar suas atividades.

A estabilidade econômica é pré-requisito para o crescimento sustentável de um país, e portanto, para uma sociedade com maior distribuição de renda e igualdade social. A diminuição da desigualdade social ajuda na melhoria do poder aquisitivo da população de baixa renda através de uma melhor distribuição de renda (GAZETA MERCANTIL, 2006, p. A8). Para ampliação e captação dessa fatia de mercado é necessário o desenvolvimento de modelos capazes de agregar a efetiva inclusão social com o interesse comercial das instituições financeiras.

Atendendo os interesses comerciais e sociais das instituições financeiras surge o modelo de correspondente para execução de serviços bancário, que compreende estabelecimentos comerciais de qualquer natureza, sejam supermercados, lojas de conveniência, farmácias ou até mesmo cartórios. Todos esses locais, quando habilitados para prestar serviços oferecidos por um banco, são chamados correspondentes. Esse modelo de negócios possibilitou aos bancos um rápido crescimento (geográfico e financeiro) com menores custos de instalação (CAMPELLO, 2002).

Entretanto, modelos de correspondentes bancários referem-se a um tema relativamente novo. Experiências são relatadas na literatura deste sistema denominado *corresponsales bancarios* na América Latina (VEGA et al., 2013). No Brasil, já se discutia a implantação deste modelo de negócios em 1973, a partir de uma iniciativa de regulamentação do banco central (SOARES; MELO SOBRINHO, 2008). Contudo, somente nos últimos anos ganhou força política, com regulamentação mais flexível e com a necessidade de inclusão financeira com baixo custo. Na academia, poucos estudos se aprofundam em modelos de negócios e caracterização das estratégias de implantação. Trabalhos como de Costa (2002), Yokomizo, Diniz e Christopolos (2010), Capelletto e Corrar (2008) e Diniz e Jayo (2013) discutem estratégias para utilização desse canal de distribuição, buscando melhor divulgação e entendimento do modelo, utilização de tecnologias, estabelecimento de indicadores e modelos de gestão.

O estudo desses modelos ganham relevância no país, considerando o aumento da população com necessidade de utilização de serviços bancários, a partir de incentivos governamentais de inclusão financeira, com a utilização de programas como o Bolsa Família. Sendo assim a inclusão financeira e a disponibilidade de serviços bancários a esta população auxilia na inclusão social de pessoas excluídas desse sistema.

A partir das oportunidades vislumbradas, este trabalho propõe a criação de um modelo de implantação de correspondentes bancários em instituições financeiras. Esse modelo utiliza o serviço existente de correspondente por se tratar de um canal de distribuição com baixo custo de implantação, flexibilidade de horários e possibilidade de instalação próxima a população desprovida de atendimento bancário.

Para o desenvolvimento desse modelo de implantação foram realizados três estudos independentes, porém complementares, apresentados em forma de artigos sob os seguintes títulos: Inclusão Bancária através dos Correspondentes no Brasil, Desdobramento de Requisitos para Qualidade no desenvolvimento de Serviços Bancários e Modelo de Implantação de Novos Serviços Bancários: Caso de Correspondentes de Negócios.

O primeiro artigo apresenta uma revisão das publicações brasileiras sobre o desenvolvimento de serviços do correspondente bancário no Brasil. Para essa pesquisa foi utilizado o método de revisão sistemática nas bases de Periódicos Capes, Plataforma Scielo e Google Acadêmico, entre os anos de 1999 e 2013, buscando identificar as publicações referentes à bancarização e correspondentes bancários. Como critério de inclusão foram

considerados artigos que relatassem a implantação de correspondentes, oportunidades de melhoria, inclusão bancária e estratégia de capilaridade de pontos de atendimento bancário.

O segundo artigo apresenta o levantamento dos requisitos para implantação do serviço sob o ponto de vista dos correspondentes. Utilizando o QFD, Desdobramento da Função Qualidade (AKAO, 1990), com este método foi possível identificar quais os pontos considerados relevantes para o desenvolvimento do novo modelo de serviço a ser implantado. Na pesquisa foram desdobrados requisitos de infraestrutura, suporte, marketing e serviços, possibilitando quantificar a prioridade de atuação.

Finalizando, o terceiro artigo propõe a criação do modelo para implantação de um novo serviço bancário voltado à inclusão social. Com base no referencial escolhido foi elaborado o modelo proposto e aplicado em um estudo de caso em banco de varejo.

1.1 OBJETIVO GERAL

Este trabalho pretende apresentar um modelo de implantação de serviços de correspondentes bancários em instituições financeiras, com foco na inclusão social e na rentabilidade.

Para que este objetivo seja alcançado foi necessário o entendimento das publicações sobre o tema correspondente bancário no Brasil e o levantamento dos requisitos de qualidade considerados fundamentais para o setor. Como indício de inclusão social foi identificada a proporção de beneficiados de baixa faixa de renda dos usuários do correspondente e para evidenciar a rentabilidade foi comparada a receita gerada pelos correspondentes antes e depois da implantação do modelo.

Como lastro teórico para o desenvolvimento do modelo de implantação foi realizado uma revisão sistemática do tema correspondentes bancários, associada a uma pesquisa de levantamento de requisitos de qualidade. A estruturação do modelo baseou-se no trabalho apresentado por Magnago e Echeveste (2012); que compara catorze modelos de desenvolvimento de serviços e propõe um modelo mínimo. Como modelo mínimo a autora denomina um modelo que compreende etapas que são comuns ao desenvolvimento de serviços, independente do tipo de serviços.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Como objetivos específicos, listam-se:

- a) identificar as estratégias utilizadas no Brasil para implantação e desenvolvimento de correspondentes bancários, por meio de revisão das publicações relativas ao tema;
- b) identificar e compreender os requisitos necessários para implantação do modelo de negócios em uma instituição financeira, com a utilização de um método para o desdobramento de requisitos;
- c) apresentar e discutir um modelo de implementação de correspondente bancário em uma instituição financeira, por meio de um estudo de caso.

1.3 JUSTIFICATIVA E DELIMITAÇÃO DO TEMA

Os correspondentes bancários no Brasil representam o maior canal de distribuição de serviços bancários, apesar disso ainda é pequeno o volume de publicações sobre o tema, em especial relatando a forma de implantação e estratégias adotadas para o desenvolvimento desse setor. Dessa forma o desenvolvimento desse trabalho justifica-se academicamente dada a relevância desses pontos de atendimento à população e ainda a dificuldade de implantação desse serviço na rede bancaria. No âmbito prático, existe a necessidade de desenvolvimento desse setor para melhor aproveitamento dos pontos de atendimento das instituições financeiras, com o incremento de novos serviços.

O trabalho considerou as publicações brasileiras sobre o tema entre o período de 1999 e 2013 identificando as estratégias utilizadas no Brasil para implantação e desenvolvimento de correspondentes bancários. Para apurar os requisitos necessários à implantação do modelo de correspondentes, realizou-se pesquisa utilizando o QFD (Desdobramento da Função Qualidade) como metodologia, restringindo-se a busca da percepção do correspondente. Não foram utilizadas outras ferramentas de pesquisa, bem como consulta ao cliente final considerando indicação e disposição da empresa para realização deste trabalho.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A organização deste trabalho apresenta o resultado de três estudos descritos de forma independente, mas que em conjunto permitem a compreensão do modelo de correspondentes bancários existentes no Brasil no que tange o desenvolvimento de um modelo de implantação de serviço bancário capaz de promover a inclusão social.

O trabalho está dividido em 5 capítulos. No primeiro apresentou-se a introdução da dissertação, os objetivos gerais, específicos e sua estrutura. O segundo, terceiro e quarto capítulos são compostos pelos artigos: Artigo 1: Inclusão Bancária através dos Correspondentes no Brasil; Artigo 2: Desdobramento de Requisitos para Qualidade dos Serviços Bancários e Artigo 3: Modelo de Implantação de Novos Serviços Bancários: Caso de Correspondentes de Negócios.

Os procedimentos metodológicos e as fontes de dados também variam em cada artigo, combinando diferentes métodos de aplicação. Ao final, no capítulo 5, será apresentada a conclusão geral da pesquisa, levando em conta os achados de cada artigo considerando as implicações práticas das pesquisas.

2 ARTIGO 1: INCLUSÃO BANCÁRIA ATRAVÉS DOS CORRESPONDENTES NO BRASIL

Artigo publicado na revista Espacios Vol. 36(Nº3)Ano 2015. Pág 14 - ISSN 0798-1015.

Disponível em www.revistaespacios.com.

Resumo

Este artigo apresenta uma revisão das publicações brasileiras sobre o desenvolvimento de serviços do Correspondente bancário no Brasil desde a sua criação em 1999. Diante do volume de empresas que atuam como correspondentes, verifica-se uma necessidade de estudos mais aprofundados sobre o tema, pois apesar da existência deste modelo de negócios como forma de comercialização de serviços bancários há mais de 15 anos, ainda é insuficiente na literatura a informação sobre quais são as estratégias para implantação deste tipo de serviço como fator de inclusão social. Com isto, foi realizada uma pesquisa para a escolha das fontes e coletados artigos que apresentavam uma análise das publicações sobre Correspondente Bancário nos seguintes sites: Periódicos Capes, Plataforma SciELO e Google acadêmico. O presente estudo examinou o canal de correspondente bancário no Brasil, identificando a sua importância no sistema bancário nacional e o seu papel como facilitador na inclusão social. Obteve-se como resultado 93 artigos e destes, 16 enquadrados em três temas denominados Estratégia Bancária, Inclusão Social e Tecnologia Bancária.

Palavras-chave: Estratégia Bancária. Inclusão Social. Tecnologia Bancária.

2.1 INTRODUÇÃO

As instituições bancárias têm demonstrado interesse no estudo do Correspondente Bancário devido à economicidade deste canal de distribuição. Devido a sua importância, o estudo foi realizado visando examinar o canal de Correspondente Bancário no País, identificando a sua relevância no sistema bancário nacional diante do potencial para comercialização, capilaridade e penetração em todas as classes sociais, levando assim serviços e produtos bancários aos diversos níveis da sociedade, com foco nas classes C, D e E que representam pessoas cuja renda varia entre um e cinco salários mínimos.

Este assunto tem relevância no Brasil e em países em desenvolvimento devido à falta de acesso ao sistema bancário tradicional de uma grande população que carece de serviços bancários, sendo estes correspondentes os facilitadores na inclusão social da população. Além disso, desempenham um importante papel na prestação de serviços e na comercialização de produtos. O assunto foi estudado por autores, como Costa (2007) e Diniz (2007). Estes autores abordaram três temas em destaque: a estratégia bancária, inclusão social e tecnologia bancária.

Conforme dados do Banco Central do Brasil (BACEN) há aproximadamente 365 mil empresas que atuam como correspondentes, mas, apesar deste canal de distribuição existir há 15 anos, ainda é insuficiente a literatura sobre o assunto. Além da necessidade de estudos acadêmicos e discussão das experiências relacionadas a este tipo de serviços, os correspondentes bancários são uma alternativa estratégica no aumento da receita para bancos e inclusão social e bancária, também denominada bancarização.

A partir destas informações os bancos passaram a realizar seus planejamentos e criar suas estratégias voltadas para o futuro, tendo como uma de suas principais bases o comércio eletrônico, devido a seus impactos sociais e empresariais. Algumas das características do novo ambiente empresarial, tais como a globalização, integração interna e externa das organizações, entre outras, têm confirmado as tendências da criação e utilização de mercado e comércio eletrônico, os quais já são considerados como realidade (ALBERTIN, 1998).

A falta de regulamentação induziu uma revolução no que diz respeito à inovação bancária com o lançamento de novos produtos e serviços, estratégias de segmentação de mercado e investimentos em tecnologias de informação. Novos produtos, tais como empréstimos, cartões de crédito e seguros começaram a fazer parte de um esforço de marketing para oferecer uma gama completa de serviços para os clientes. Os bancos também modernizaram a maneira como eles se relacionam com seus clientes por meio de caixas eletrônicos, serviços bancários por telefone e de forma virtual. Eles também investiram em tecnologias da informação, sistemas de controle e gestão de riscos (GUILLÉN; TSCHOEGL, 2007).

O comércio eletrônico é uma das tendências com maior poder de inovação nos processos de negócios (ALBERTIN, 1998). Conhecer, portanto, as estratégias que os bancos estão utilizando para implantar serviços na Web contribui para o melhor entendimento da evolução do comércio eletrônico no setor financeiro. Devido a estas estratégias adotadas está

ocorrendo uma inovação tecnológica no mercado, visando o público atendido pelo sistema bancário.

A inovação em tecnologia bancária está relacionada ao interesse estratégico dos bancos em ampliar a sua base tradicional de clientes. A partir da avaliação de que o mercado tradicionalmente acolhido pelos bancos – concentrados em clientes dos segmentos de renda média e alta – já se encontra amplamente atendido, a alternativa para o crescimento do setor deveria estar direcionada a estratégias para o atendimento da base da pirâmide social (BELLOTTO, 2008a, 2008b; NAPOLITANO, 2006; WEISSBOUND, 2002). No entanto, conectar os bancos, de maneira eficiente com esse mercado, não é um problema trivial. Torna-se necessário que os bancos desenvolvam canais de distribuição e modelos de negócios que combinem produtos de pequeno valor e baixo retorno individual, altas escalas de operação e baixos custos de distribuição. Um desafio para o qual, por suas limitações de alcance e custo, os canais de relacionamento bancário se mostravam inadequados (JAYO, 2009).

O setor bancário começou a desenvolver novos canais de distribuição, por meio de parcerias com estabelecimentos e outros agentes, para realizar a distribuição e comercialização de serviços bancários em todos os níveis. Um dos canais de distribuição – e até o momento o mais desenvolvido no Brasil – envolve a adoção do modelo de correspondentes bancários, habilitando uma grande variedade de agentes (estabelecimentos de varejo, agências dos correios, etc.) para atuarem como pontos de distribuição de serviços bancários. Outro canal de distribuição em expansão é a parceria entre bancos e operadoras de telefonia móvel, a fim de viabilizar o uso de dispositivos celulares como canal de acesso aos serviços bancários (JAYO, 2009).

A infraestrutura tecnológica do correspondente se utiliza, normalmente, de equipamentos POS (point of sale), semelhantes aos utilizados para pagamentos com cartão de crédito ou débito, ou então microcomputadores operando como terminais nos pontos de serviço conveniados e interligados aos sistemas transacionais de um banco contratante. Nota-se, contudo, que o caráter inovador do canal não está propriamente nos atributos técnicos ou de funcionalidade destas tecnologias, utilizado há algum tempo no ambiente bancário, mas, no desenvolvimento de novos arranjos negociais em torno do seu uso. Por meio destes novos arranjos, se constituiu ao longo dos dez últimos anos um canal intermediário de distribuição de serviços bancários, envolvendo bancos e uma variedade de agentes parceiros, externos ao sistema bancário (JAYO, 2013).

Devido à importância deste canal e à escassez de estudos sobre o assunto, foi realizada uma revisão sistemática buscando verificar o papel do serviço do correspondente bancário como facilitador na inclusão social. Sendo assim este trabalho apresenta inicialmente uma introdução e conceitos básicos sobre canais de distribuição, realidade bancária, bancarização e qualidade de serviços, apresentando posteriormente o método e os resultados obtidos.

2.2 CONCEITUAÇÃO E TERMINOLOGIA

No presente estudo foram levantadas três dimensões, que foram escolhidas por serem as expressões mais evidentes na seleção nos estudos incluídos na pesquisa. Primeiramente a inclusão social, definida como a oferta de oportunidades e acesso a bens e serviços aos mais necessitados, dentro de um sistema que beneficie a todos e não apenas aos mais favorecidos.

A segunda dimensão, a tecnologia bancária, na qual as organizações têm investido tempo e dinheiro, pois a concorrência é o principal fator que justifica os elevados investimentos em tecnologia. Os bancos investem valores expressivos em tecnologias, buscando manter-se competitivos e atualizados, tanto na oferta de novos produtos ou serviços quanto em inovações capazes de garantir a segurança dos usuários.

A terceira dimensão é a estratégia de atuação dos bancos definida pela busca contínua de adequação do seu portfólio de serviços em relação à rentabilidade e liquidez que acredita ser ideal frente à circunstância da economia vigente e as expectativas que tem sobre o futuro, dado o ambiente institucional.

2.3 REALIDADE BANCÁRIA NO BRASIL

Na última década, o correspondente bancário se expandiu vigorosamente e, no intervalo de poucos anos, se tornou o canal físico de distribuição de serviços bancários mais capilarizado e com maior volume. Em agosto de 2013, segundo dados do Banco Central, havia aproximadamente 365 mil correspondentes em todo o Brasil, superando os demais canais de atendimento bancário em operação, como aproximadamente as 23 mil agências bancárias convencionais instaladas no país e 48.666 postos de atendimento (Tabela 1).

DESCRIÇÃO	QUANTIDADE	%
Postos de atendimento bancário – PAB	6.643	1,52%
Postos avançados de atendimento – PAA	2.688	0,62%
Postos de atendimento bancário eletrônico – PAE	39.335	9,00%
Agências bancárias em funcionamento no país	22.637	5,18%
Correspondentes	364.445	83,39%
TOTAL	437.054	100,00%

Tabela 1 - Demonstrativo dos pontos de atendimento no Brasil

Fonte: Banco Central do Brasil

Este incremento é explicado principalmente pelo interesse em oferecer mais comodidade aos clientes e alcançar as classes C, D e E, que devido ao patamar de renda, não pertencem ao público alvo das instituições bancárias no país. É possível identificar o comparativo da migração da classe C no período de 2006 a 2010 (Figura 1).

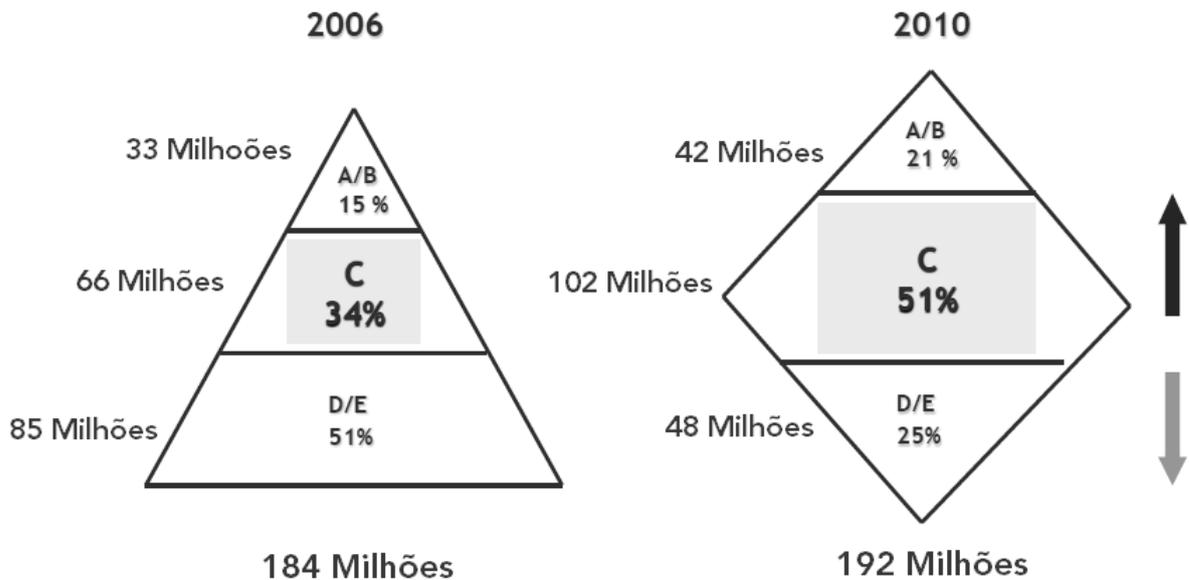


Figura 1–Migração da classe C de 2006 a 2010 no Brasil

Fonte: Pesquisa IPSOS/Cetelem – 2011

A partir da premissa de que o acesso aos serviços financeiros, a bancarização, é fator importante para a melhoria do nível de renda e padrão de vida das pessoas (MORENO, 2006), torna-se oportuno estudar a inserção do correspondente bancário nas diversas classes sociais. Os bancos optam pelo modelo de correspondentes, pois assim convertem seus custos fixos de instalação e manutenção de agências bancárias tradicionais em custos variáveis pagos aos parceiros somente com a prestação do serviço ao cliente final. A Figura 2 demonstra que a

forma de entrega do serviço é semelhante, porém o custo do intermediário é transferido para o correspondente, permitindo a ampliação de pontos de atendimento em regiões que, normalmente, não comportariam uma estrutura tradicional.



Figura 2– Custo Intermediário
Fonte: Elaborada pelo Autor

2.4 A ORIGEM DO CORRESPONDENTE

No início dos anos 90 se identificou a escassez de pontos bancários de arrecadação no Nordeste Brasileiro, dando surgimento a empresas que prestavam o serviço de arrecadação e recebimento de contas dos serviços públicos da região, firmando convênios com as empresas de água e luz. Dessas transações de prestação de serviços originou o modelo de negócios nestas redes, inicialmente em rede de farmácias. Em 1992 uma rede firmou convênio com as companhias concessionárias de energia elétrica e águas e esgotos. Através deste convênio as farmácias iniciaram a prestação de serviços à população realizando o recebimento de contas e, para isto, recebiam uma remuneração fixa por conta recebida. Tendo como principal objetivo a estratégia de aumentar a receita da rede, ao atrair um maior fluxo de clientes para seu estabelecimento, oferecendo um diferencial em relação às concorrentes, e uma maior comodidade, não havendo assim a necessidade de deslocamento a uma agência bancária (JAYO, 2009).

A definição de correspondente pelo BACEN informa que é empresa, integrante ou não do Sistema Financeiro Nacional, contratada por instituição financeira e demais instituições autorizadas pelo Banco Central do Brasil para a prestação de serviços de atendimento aos

clientes e usuários dessas instituições. Entre os correspondentes mais conhecidos encontram-se as lotéricas e o banco postal.

Com os bons resultados deste modelo, houve um rápido crescimento em nível nacional, sendo incluídos novos serviços prestados. Em meados de 2000, começa a se consolidar no Brasil o marco regulatório que permite a contratação de estabelecimentos comerciais e outros tipos de agentes não bancários como correspondentes pelos bancos. Embora se trate de uma legislação com origem em várias resoluções desde 1973, as suas alterações mais decisivas foram introduzidas em 1999, com a Resolução 2640 do Conselho Monetário Nacional, e em 2003, com as Resoluções 3110 e 3156, que compõem a base normativa (SOARES; MELO SOBRINHO, 2008), a Resolução 3.954/2011 está em vigor para a atividade dos correspondentes.

Devido ao fluxo de atendimento de clientes buscando os serviços bancários, os correspondentes geram uma receita extra pela remuneração dos serviços prestados e proporcionam conveniência para os clientes dos seus estabelecimentos. Por sua vez, os bancos incentivam este convênio, fornecendo os equipamentos para a realização das rotinas de prestação de serviços ao público externo.

Outro aspecto levantado é a segurança, pois através da utilização dos recursos disponíveis em canais virtuais será reduzida a necessidade de acesso aos bancos, amenizando assim riscos que poderiam ser ocasionados. A solução dos correspondentes torna-se uma opção confortável e conveniente na utilização dos serviços bancários. Este canal de distribuição aumentou o seu número de usuários devido à sensação de insegurança nas transações realizadas nos meios virtuais, além da flexibilidade de horários dos estabelecimentos conveniados.

É possível identificar duas modalidades de correspondentes, os bancários, e não bancários, tais como supermercados, casas lotéricas e postos dos Correios. Estes estabelecimentos funcionam durante o horário comercial e é possível pagar contas, tributos, realizar saques e depósitos.

No correspondente bancário pode ser realizado o encaminhamento de propostas de cartão de crédito, conta corrente e fazer empréstimo por consignação para aposentados e pensionistas do INSS e empregados de empresas conveniadas. Esta última modalidade é

voltada ao perfil de negócios, podendo o conveniado prestar serviços nas duas modalidades simultaneamente.

Segundo o site Agência Brasil, o Banco Central destacou que a figura do correspondente tem como objetivo atender os municípios sem qualquer serviço bancário e periferias dos grandes centros urbanos, em função da capilaridade do atendimento. Em todo o Brasil, mais de 13 milhões de famílias são atendidas pelo Bolsa Família e 68,5% recebem este benefício por intermédio de correspondentes bancários, próximos de suas casas ou locais de trabalho. O Bolsa Família, um programa social criado para apoiar as famílias mais pobres e garantir a elas o direito à alimentação e o acesso à educação e saúde, visando à inclusão social dessa faixa da população brasileira, por meio da transferência de renda e da garantia de acesso a serviços essenciais.

2.5 INCLUSÃO SOCIAL

Em meados de 2000, 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 desbancarizada, os bancos tinham como nova alternativa focar em serviços para a população de menor renda. Além disso, os custos de implantação 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. É possível identificar que houve o aumento de mais de 8% da população bancarizada de 2002 a 2011. Este crescimento se deve a mudança de comportamento da classe C, que aumentou o poder aquisitivo e a educação financeira, sendo possível realizar a programação financeira visando à redução de riscos.

Os varejistas de grandes redes, os de perfil médio e os pequenos, buscaram ofertas de conveniência para seus clientes, também interessados em atrair novos clientes para o seu negócio, consideraram no modelo de correspondente a oportunidade para oferecer novos serviços em seus estabelecimentos, e ampliar suas receitas através da cobrança dos serviços bancários prestados. Por outro lado, varejistas, como as agências de correio e lotéricas, estão mais focados no papel social imposto pelas políticas governamentais de levar serviços

financeiros às populações de baixa renda. A rede bancária adota como estratégia a inclusão dos correspondentes bancários para realizar a ampliação da oferta de serviços para a população. Os pequenos varejistas, das regiões desassistidas pela rede bancária, aproveitam a oportunidade de atração da população de baixa renda aos seus estabelecimentos pela ampliação do movimento com aqueles que descobrem uma forma mais conveniente de pagar as contas (DINIZ, 2006).

2.6 QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS BANCÁRIOS

Segundo Lovelock e Wright (2001), o setor de prestação de serviços representa mais da metade das atividades econômicas dos países em desenvolvimento e 70% das economias desenvolvidas. A caracterização dos serviços merece atenção, pois afeta, diretamente, a percepção de qualidade e a satisfação dos consumidores.

O setor de serviços bancários é o maior interessado em estabelecer relações com seus clientes. Este interesse se deve ao crescente uso da tecnologia em transações financeiras, reduzindo, significativamente, as oportunidades de contato entre os consumidores e empresas, alterando o padrão e a forma dos relacionamentos que até então eram utilizados (BARNES, 2002).

Cobra (2000) conceitua serviços bancários como aqueles prestados por uma instituição bancária que acompanha os produtos utilizados por seus clientes, pessoas físicas e jurídicas. Segundo o autor, também em outros segmentos, a oferta de produtos e de serviços das instituições financeiras deve ser orientada para atender às necessidades e expectativas dos seus clientes.

A disponibilização de maior acesso aos produtos e serviços bancários para a sociedade, fez com que o segmento bancário identificasse que a satisfação ocorre perante o atendimento às expectativas do cliente e da sua percepção quanto à qualidade de serviços, resultando em real valor agregado. Devido a esta percepção, o cliente confirmará seu contentamento ou não e fará comparações verificando qual o modelo ideal pretendido.

Com o crescimento de transações por dia e da acessibilidade ao maior número de pessoas às transações bancárias, as instituições expõem-se mais a crítica da população e perdem a oportunidade de atender, pessoalmente e de maneira diferenciada, a clientes que

oferecem potencial de negócios. A qualidade do serviço é uma das principais formas de uma empresa se diferenciar de seus concorrentes, segundo Kotler e Armstrong (1993).

O setor bancário tem sido um dos setores que mais investe em pesquisas dessa natureza (FORTUNA, 2002). Devido à descentralização dos serviços bancários, visando à disseminação dos pontos de atendimento bancário a todos os municípios brasileiros, é evidente a necessidade do estudo da qualidade de serviços, pois estes representarão as instituições financeiras, sendo necessária a pesquisa futura sobre a situação da população após a inclusão bancária através do correspondente no Brasil. É importante ressaltar que na atualidade, a qualidade dos serviços oferecidos pelos bancos, mais do que um diferencial, representa uma condição de avaliação, razão que justifica o interesse das instituições financeiras pela qualidade. O interesse pela avaliação da qualidade por parte de tais instituições é dada tanto pelo público externo, quando conferida pelo mercado; quanto internamente, representada pela melhoria contínua da tecnologia, dos processos das metas e valores internos da organização.

A partir da premissa de que não há estudos relevantes sobre o assunto, se propõe a revisão sistemática sobre o tema, visando identificar estratégias de implementação deste serviço como aumento da receita e fluxo de movimento no estabelecimento. Para execução desta revisão sistemática considerou-se apenas artigos na língua portuguesa que relatassem implantações de correspondentes bancários abordando os temas de inclusão social, estratégia bancária e tecnologia bancária.

2.7 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Utilizou-se o método de revisão sistemática e buscou identificar o período de publicações e os assuntos relatados, visando assim encontrar pontos fortes e oportunidades de melhoria nos correspondentes. Os artigos foram categorizados conforme os assuntos encontrados nas publicações brasileiras sobre Correspondentes bancários e denominadas três dimensões como inclusão social, estratégia bancária e tecnologia bancária.

A revisão sistemática é uma forma de síntese de informações disponíveis em dado momento sobre um problema específico por meio do método científico (LIMA et al., 2000). A revisão sistemática tem como princípios gerais a seleção justificada dos estudos por critérios

de inclusão e exclusão explícitos e a avaliação da qualidade metodológica, bem como a quantificação do efeito dos tratamentos por meio de técnicas e análises estatísticas (ATALLAH, 1998; LIMA, 2000); Por sintetizar estudos semelhantes e de boa qualidade é considerada o melhor nível de evidência para tomadas de decisões (ATALLAH, 1998).

Frente ao exposto, foi efetuada uma pesquisa nas seguintes bases de dados eletrônicas: Periódicos Capes, Plataforma Scielo e Google Acadêmico. O período da pesquisa foi para artigos publicados entre 1999 a 2013. Nas buscas, as seguintes palavras, em língua portuguesa, foram consideradas: “correspondente bancário”, “correspondentes bancários” e “bancarização”. A pesquisa se restringiu à literatura brasileira. Internacionalmente há correspondentes efetuando operações de microcrédito, modelo pouco utilizado no sistema bancário brasileiro, não abordado neste estudo.

Como critérios de inclusão para a revisão sistemática considerou-se apenas artigos que relatassem implantações de correspondentes bancários, oportunidades de melhorias nos correspondentes, bancarização através dos correspondentes bancários, correspondente bancário como estratégia de capilaridade e relatos sobre a terceirização do serviço de correspondente bancário.

Os critérios foram verificados a partir da leitura dos resumos, e se necessário, à leitura do artigo completo encontrado na pesquisa. Após, ao arquivamento dos artigos, respeitando a data de pesquisa, autor, título e site. A compilação de dados ocorreu por meio de tabelas de resumo, e por meio de distribuições de frequência estatísticas. Os resultados apresentam os artigos encontrados com base nestes dados eletrônicos, e quais destes enquadraram-se nos assuntos abordados para a categorização dos assuntos na revisão sistemática.

Com a compilação dos resultados da revisão sistemática foi possível identificar a estratégia do correspondente bancário como alternativa para inclusão social e ainda como fator de aumento da receita para os bancos, auxiliando os gestores à tomada de decisão e melhorias, através das informações encontradas.

2.8 RESULTADOS

Foram identificados 93 estudos utilizando as palavras chaves: Correspondentes bancários, Correspondente bancário e bancarização. Destes resultados, obtidos com a pesquisa na base de dados eletrônicos, 16 cumpriram o critério de inclusão. De acordo com as palavras chaves foram encontrados com a palavra bancarização (4 artigos), com a palavra correspondente bancário (3 artigos) e com correspondentes bancários (9 artigos). Após foi realizada a categorização dos artigos, divididos em três dimensões: Inclusão Social, Estratégia Bancária e Tecnologia Bancária.

Inclusão Social: Os seis artigos encontrados nesta categoria evidenciam as ações que as instituições financeiras fazem, buscando realizar a inclusão social através da bancarização e a capilaridade dos serviços bancários para as classes C, D e E.

Estratégia bancária: Nos seis artigos encontrados se relatam estratégias utilizadas pelas instituições, busca de liderança do mercado, maior rentabilidade e melhorias no atendimento.

Tecnologia Bancária: Quatro artigos contemplaram assuntos como a gestão de redes dos correspondentes bancários, riscos sistêmicos para o setor bancário, tecnologia de informação e comunicação na oferta de serviços financeiros para a população de baixa renda. Foi elaborada tabela na qual é possível identificar as descobertas encontradas com os artigos pesquisados (Tabela 2).

Palavra-chave / Categoria / Autor	Título	Descobertas	Diretrizes Estratégias da experiência Brasileira
Bancarização/ Inclusão Social / Costa (2002)	Bancarização, crédito popular e microcrédito.	70% da população brasileira está excluída do sistema financeiro e o setor bancário tradicional não tem demonstrado interesse em atender às classes menos favorecidas.	Melhorar divulgação. Entender por meio de pesquisa como fomentar o atendimento às classes menos favorecidas.
Bancarização/ Inclusão Social/ Menna Barreto (2008)	A reação das classes C e D à bancarização.	Há um mercado muito favorável para a implantação do correspondente de negócios já que uma parcela considerável da população ainda não possui relacionamento bancário.	
Correspondentes bancários/ Inclusão Social/ Da Rocha e Ferreira da Silva (2008)	Inclusão social e marketing na base da pirâmide: uma agenda de pesquisa.	Atendimento às necessidades dos consumidores de baixa renda e a lacuna na literatura internacional e suas principais estratégias que podem ser seguidas pelas empresas para reduzir a pobreza.	Atender às expectativas do cliente e da sua percepção quanto à qualidade de serviços, resultando em real valor agregado.
Correspondentes bancários/ Inclusão Social/ Contel (2009)	Espaço geográfico, sistema bancário e a hipercapilaridade do crédito no Brasil.	Principais alterações nos conteúdos técnicos e normativos do território brasileiro que têm relação direta com o desenvolvimento recente do sistema bancário nacional.	Verificar qual o perfil dos correspondentes, e identificar as localidades desassistidas de oferta dos serviços prestados, oferecendo conveniência para a população, atraindo este público.
Correspondentes bancários/ Inclusão Social/ Jayo (2010)	Correspondentes bancários como canal de distribuição de serviços financeiros: taxonomia, histórico, limites e potencialidades dos modelos de gestão de redes.	Crescimento do canal de correspondentes bancários (CBs) no Brasil, e destacando seu papel para a construção de um sistema financeiro inclusivo.	Combinar produtos de pequeno valor e baixo retorno individual, altas escalas de operação e baixos custos de distribuição. Parceria entre bancos e operadoras de telefonia móvel.
Bancarização/ Inclusão Social/ Bader e Ferreira Savóia (2013)	Logística da distribuição bancária: tendências, oportunidades e fatores para inclusão financeira.	Desenho logístico da distribuição de serviços financeiros à população brasileira, com indicações de oportunidades e enfoque na inclusão.	Investir em alternativas do delineamento logístico.
Correspondentes bancários/ Tecnologia Bancária/ Diniz (2007)	Correspondentes bancários e microcrédito no Brasil: tecnologia bancária e ampliação dos serviços financeiros para a população de baixa renda.	Sugere estudo de novos modelos associando microcrédito e correspondentes.	Identificar o benefício para a instituição ao incentivar este convênio, fornecendo os equipamentos para a realização das rotinas da prestação de serviços ao público externo.

Palavra-chave / Categoria / Autor	Título	Descobertas	Diretrizes Estratégias da experiência Brasileira
Correspondente bancário/ Tecnologia Bancária/ Capelletto e Corrar (2008)	Índices de risco sistêmico para o setor bancário.	Os indicadores identificados como mais relevantes são: a volatilidade da inadimplência, da rentabilidade e da taxa de juros, e a média da rentabilidade e do risco de crédito. Além disso, a comparação da evolução dos indicadores com as crises ocorridas demonstrou a eficácia dos IRS na mensuração do risco nas crises bancárias.	Estabelecer indicadores para avaliação da qualidade do serviço.
Bancarização/ Tecnologia Bancária/ Yokomizo, Diniz e Christopoulos (2010)	Tecnologias de informação e comunicação na oferta de serviços financeiros para a população de baixa renda: os correspondentes bancários do Banco Lemon.	Implantação do modelo de correspondentes de negócios, obtendo resultados insatisfatórios no modelo, por falta de rede.	Desenvolver um modelo de implantação. Investir em tecnologias de informação. Planejar a comunicação e oferta de serviços.
Correspondentes bancários/ Tecnologia Bancária/ Diniz e Jayo (2013)	Um mapeamento descritivo dos modelos de gestão de redes de correspondentes bancários no Brasil.	Construção de mapeamento das diferentes configurações de negócios ou modelos de gestão de redes de Correspondentes Bancários.	Desenvolver um modelo de gestão para utilização de infraestrutura tecnológica do correspondente. É o canal que costuma utilizar-se em equipamentos POS (point of sale).
Correspondentes bancários/ Estratégia Bancária/ Cícera, Lacerda Neto, Souza, Albuquerque e Cunha Filho (2006)	Pesquisa do <i>gap</i> de percepção dos clientes como orientação da melhoria na estratégia de atendimento em correspondentes bancários	Análise das atividades dos franqueados com objetivo de melhorar o atendimento ao público e aumentar a captação de novos clientes.	Prover avaliação com qualidade dos franqueados.
Correspondente bancário/ Estratégia Bancária/ Christina Dias e Lenzi (2009)	Reorganização espacial de redes bancárias no Brasil: processos adaptativos e inovadores.	A reinvenção do correspondente bancário, que combina serviço, tecnologia de comunicação e produto, viabilizando uma expansão territorial e social sem precedentes no território brasileiro.	Combinar serviço, tecnologia e informação.
Correspondentes bancários/ Estratégia Bancária/ Dantas, Rodrigues, e Capelletto (2010)	Determinantes do grau de evidenciação de risco de crédito pelos bancos brasileiros.	Avaliação do grau de transparência do risco de crédito praticado pelas instituições financeiras brasileiras.	Prover o crescente uso da tecnologia em transações financeiras, reduzindo, significativamente, as oportunidades de contato entre os consumidores e empresas, bem como agilizar o processo de concessão de crédito.

Palavra-chave / Categoria / Autor	Título	Descobertas	Diretrizes Estratégias da experiência Brasileira
Correspondentes bancários/Estratégia Bancária/Napolitano (2010)	Em busca da liderança perdida: por mais que seus executivos neguem, perder o posto de líder entre os bancos privados foi um trauma para o Bradesco. Nos bastidores, o banco se prepara para brigar pelo primeiro lugar.	As classes C e D não garantirão os resultados e o crescimento do sistema financeiro nacional.	Estabelecer políticas de incentivo aos estabelecimentos que localizarem vantagens competitivas à instituição financeira conveniada.
Correspondente bancário/ Estratégia Bancária/ Dantas, Medeiros e Edilson Paulo (2011)	Relação entre concentração e rentabilidade no setor bancário brasileiro.	Evolução do grau de concentração da indústria bancária no Brasil e relação entre o nível de rentabilidade das instituições e o grau de concentração do setor.	Investigar o aumento na rentabilidade financeira devido ao serviço de Correspondente Bancário para fomentar o atendimento da população das classes C, D e E.
Correspondentes bancários/ Estratégia Bancária/ Aragão (2011)	A nova cara do país: os empresários e executivos brasileiros que representam a dramática evolução do ambiente de negócios nos últimos anos no país e projetam as mudanças que ainda estão por vir.	Caminhos para implantação no ambiente de negócios no País.	Identificar quais incentivos do governo para o cumprimento das políticas governamentais de levar serviços financeiros às populações de baixa renda.

Tabela 2 – Diretrizes Estratégicas

Fonte: Elaborada pelo Autor

Em um 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. Os grupos sociais relevantes que se destacam nesta primeira fase dos correspondentes são formados 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. Observa-se que em 2000 houve um processo de flexibilização da regulamentação que permite o início da implantação dos correspondentes bancários. Este processo se ampliou gradativamente até 2003, quando se estabelece o estágio atual da regulamentação, que permite com que a financeira também se estabeleça como correspondente (DINIZ, 2006).

No período de 2003 a 2006 houve um incentivo de políticas governamentais para comercialização de produtos e serviços bancários à população de baixa renda. 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 na cena para um novo patamar.

Após 2006 (Tabela 3), é possível identificar o estágio de maturidade atingido pelos correspondentes, refletido na intensidade das discussões sobre o tema que começam a acontecer através de um número expressivo de fóruns e seminários e, a nível internacional, as publicações de pesquisas patrocinadas pelo Banco Mundial, sobre o fenômeno dos correspondentes no Brasil (DINIZ, 2006).

ANO	CORRESPONDENTES		AGÊNCIAS	
	QUANT	% ANO ANT	QUANT	% ANO
2007	114.403	-	18.516	-
2008	124.206	8%	19.013	3%
2009	170.618	27%	20.084	5%
2010	159.021	-7%	19.488	-3%
2011	162.572	2%	21.278	8%
2012	354.927	54%	22.219	4%
2013	364.445	3%	22.637	2%

Tabela 3 - Evolução dos Correspondentes no Brasil

Fonte: BACEN Agosto/2013

É possível identificar o aumento significativo no número de correspondentes nos últimos anos, apesar de em 2010, se registrar uma redução no número de correspondentes e agências. Conforme a maior visibilidade do assunto ocorre o crescimento dos estudos sobre os correspondentes no Brasil.

2.9 CONCLUSÕES

O Correspondente Bancário desperta o interesse das instituições financeiras como um canal de distribuição e comercialização de serviços bancários, agindo como facilitador na capilaridade e penetração em classes sociais menos favorecidas, levando assim, esses serviços aos níveis da sociedade denominados de classes C, D e E.

O estudo, baseado na literatura mencionada nesta pesquisa, teve como objetivo realizar o levantamento de estratégias de implantação dos serviços de no correspondente bancário, fundamentado na experiência brasileira, apontando pontos chave para o sucesso desta iniciativa de serviços à população de mais baixa renda. Destacam-se alguns artigos que apontam o correspondente bancário como uma alternativa estratégica para a bancarização, inclusão e aumento da receita para os bancos.

Uma revisão sistemática foi conduzida durante um período de três meses em 2013 onde se levantaram indicativos das experiências brasileiras nos artigos categorizados em Inclusão Social, Estratégia Bancária e Tecnologia Bancária. Com a presente pesquisa, foi possível evidenciar que a amostra de publicações de artigos com o tema dos Correspondentes Bancários no Brasil ainda é escassa, podendo ser aprofundada. Uma tabela resumo foi gerada apontando as estratégias utilizadas em modelos de implantação deste tipo de serviço. Essas estratégias podem servir como base para a ampliação da oferta de serviços bancários.

Inicialmente, com base nos resultados apontados por esta pesquisa, sugere-se que seja realizado um estudo que proceda a uma revisão das estratégias de marketing e qualidade de serviços das instituições bancárias, com utilização de pesquisa e ferramentas de qualidade capazes de identificar as necessidades dos correspondentes bancários. Também, devido à escassez de pesquisas acerca da qualidade dos serviços dos Correspondentes Bancários, espera-se que os resultados apresentados motivem novos estudos e dinamizem a discussão relativa ao tema, dada sua importância para a rentabilidade bancária e inclusão social. A experiência Brasileira, como se percebe neste artigo, pode ser disseminada para outros países em desenvolvimento que necessitem alavancar melhorias sociais.

REFERÊNCIAS

- ALBERTIN, Alberto Luiz. **Comércio eletrônico: um estudo no setor bancário**. Revista de Administração Contemporânea, 1999.
- ATALLAH, Alvaro Nagib; CASTRO, Aldemar Araujo. **Medicina Baseada em Evidências: fundamentos para a pesquisa clínica**. São Paulo: Lemos-Editorial, 1998.
- ARAGÃO, Marianna. **A nova cara do país: os empresários e executivos brasileiros que representam a dramática evolução do ambiente de negócios nos últimos anos no país e projetam as mudanças que ainda estão por vir**. Exame, v. 45, p. 82, 2011.
- BADER, Marcos; SAVOIA, Jose Roberto Ferreira. **Logística da evolução bancária: Tendências, oportunidades e fatores para inclusão financeira**. RAE, v. 53, p. 208, 2013.
- BARNES, J. G. **Segredos da gestão pelo relacionamento com os clientes**. Rio de Janeiro: Qualimark, 2002.
- BELLOTTO, Alessandra. **Clientes de baixa renda são o alvo**. Jornal do Brasil, 2008. p.17.
- BRASIL. BACEN. **Banco Central do Brasil**. Brasil, 2013.
- CAPELLETTO, Lucio Rodrigues; CORRAR, Luiz João. **Índices de Risco Sistêmico para o Setor Bancário**. Revista Contabilidade & Finanças, v. 19, p. 6, 2008.
- CÍCERA, Adriana S.; LACERDA, Daud Lincoln L.; ALBUQUERQUE, Gilvan L.; NETO, Mariana Maria B.; SOUZA, Pedro L.; Cunha Filho. **Pesquisa do gap de percepção dos clientes como orientação da melhoria na estratégia de atendimento em correspondentes bancários**. IX Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 2006.
- COBRA, M. **Marketing de serviço financeiro**. São Paulo: Cobra, 2000.
- CONTEL, Fabio Betioli. **Espaço geográfico, sistema bancário e a hipercapilaridade do crédito no brasil**. Caderno CRH, v. 22, p. 119-134, 2009.
- COSTA, Fernando Nogueira. **Bancarização, crédito popular e microcrédito**. Secretaria do Trabalho do Estado de São Paulo, 2002.
- DANTAS, Jose Alves; MEDEIROS, Otavio R. de; PAULO, Edilson. **Relação entre concentração e rentabilidade no setor bancário brasileiro**. Revista Contabilidade & Finanças, v. 22, p. 5, 2011.
- DANTAS, Jose A. et al. **Determinantes do grau de evidenciação da risco de crédito pelo bancos brasileiros**. Revista Contabilidade & Finanças, v. 10, p. 52, 2010.

DIAS, Leila Christina; LENZI, Maria Helena. **Reorganização espacial de redes bancárias no Brasil: processos adaptativos e inovadores.** Cad. CRH, v. 22, n. 55, p. 97-117, 2009.

DINIZ, Eduardo Henrique. **Correspondentes bancários e microcrédito no Brasil: tecnologia bancária e ampliação dos serviços financeiros para a população de baixa renda.** FGV/EAESP/GV Pesquisa, 2007.

FORTUNA, E. **Mercado financeiro.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GUILLÉN, Mauro F.; TSCHOEGL, Adrián E. **La internacionalización de la banca española.** Universia Business Review, v. 37, p.74-83.

JAYO, M., DINIZ, E.H., (2013). **Um mapeamento descritivo dos modelos de gestão de redes de correspondentes bancários no Brasil.** Revista de Administração, v.48, n.3, pp.621-634.

JAYO, M. **Correspondentes bancários como canal de distribuição de serviços financeiros: taxonomia, histórico, limites e potencialidades dos modelos de gestão de redes.** FGV/EAESP/GV Pesquisa, 2010

JAYO, M; CERNEV, A. K.; DINIZ, Eduardo. H. **As cinco ondas de inovações tecnológicas em bancos.** In: José Carlos Barbieri; Moysés Alberto Simantob. (Org.). Organizações Inovadoras do Setor Financeiro: teoria e casos de sucesso. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2009

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing.** 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1993.

LIMA, M. S. de; SOARES, B. G. O.; BACALTCHUK, J. **Psiquiatria baseada em evidências.** Revista Brasileira de Psiquiatria, v. 22, n. 3, p. 142-146, set. 2000.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão.** São Paulo: Saraiva, 2001. 416p.

MENNA BARRETO, Juliana Alves. **A reação das classes C e D à bancarização.** UFRGS/PPGA, 2008.

MORENO, L. A. **Challengers to expand acces to credit and banking services,** palestra proferida na 41st Banking Convention, Cartagena de Indias, Colombia, 2006.

NAPOLITANO, Giuliana. **Todos querem conquistar a baixa renda.** Exame, São Paulo, v. 40, n. 17, p. 106-107, 2006.

ROCHA, Ângela da; SILVA, Jorge Ferreira da. **Inclusão social e marketing na base da pirâmide: uma agenda de pesquisa.** RAE Eletrônica, v. 7, 2008.

SOARES, Marden Marques; MELO SOBRINHO, Abelardo Duarte. **Microfinanças: o papel do Banco Central do Brasil e a importância do cooperativismo de crédito**. 2. ed. Brasília, 2008.

YOKOMIZO, Cesar Akira; DINIZ, Eduardo Henrique; CHRISTOPOULOS, Tania Pereira. **Tecnologias de informação e comunicação na oferta de serviços financeiros para a população de baixa renda: os correspondentes bancários do Banco Lemon**. JISTEM - Journal of Information Systems and Technology Management, v.7, p. 599-618, 2010.

WEISSBOUND, Robert. **Banking on technology: Expanding financial markets and economic opportunity: a report prepared for the Brooking Institution Center on Urban and Metropolitan Policy**, the Financial Services Roundtable and the Ford Foundation. 2002.

3 ARTIGO 2: DESDOBRAMENTO DE REQUISITOS PARA QUALIDADE DOS SERVIÇOS BANCÁRIOS

Resumo

O método de desdobramento da Função Qualidade (QFD) visa realizar o levantamento dos requisitos para a implantação de um novo produto ou serviço, considerando a necessidade do ponto de vista dos clientes. Os requisitos referem-se a qualidade do serviço, ao processo e aos serviços necessários para a implantação. O objetivo deste estudo consistiu em elencar estes requisitos necessários para a implantação e desenvolvimento desse modelo de negócios em uma instituição financeira no estado do Rio Grande do Sul, e partindo desses requisitos integrá-los às etapas dos processos estabelecendo indicadores. A metodologia utilizada foi uma adaptação do modelo de Ribeiro et al (2000). Este modelo compõe duas matrizes principais: A matriz da qualidade e de serviços. Esta pode ser vista como uma etapa do desdobramento da função qualidade e teve como objetivo revelar e priorizar as demandas da qualidade, servindo como ponto de partida para o desdobramento da qualidade. A pesquisa foi dividida em duas fases: qualitativa e quantitativa. A primeira buscou levantar informações mais gerais e a segunda utiliza métodos quantitativos em sua análise para atingir o nível mais detalhado possível. Os resultados apresentam a inclusão de novos serviços como um requisito demandado pelo correspondente, podendo-se considerar uma inovação no modelo, pois esse mercado atua com serviços padronizados.

Palavras-chaves: Correspondentes bancários. Serviços bancários. Qualidade de serviços.

3.1 INTRODUÇÃO

O crescimento da população com mais altos poderes aquisitivos e ao mesmo tempo, a necessidade de facilitar o acesso ao sistema bancário tradicional para uma grande população que carece de serviços bancários impulsionou o serviço de correspondente o qual se tornou de grande importância para as instituições financeiras. Deste modo este assunto adquiriu relevância significativa dentro do setor. Entretanto, apesar do grande número de empresas atuantes e aptas a desenvolver este serviço na área financeira, a literatura de modelos de implantação de serviços de correspondentes bancários é escassa.

O Brasil é um exemplo de país que vem passando por diversas mudanças no setor bancário nos últimos 30 anos. A partir de crises superadas, os bancos conseguiram adequar-se às adversidades do mercado de maneira a alcançar bons resultados (CAMPELLO, 2004). Uma das razões que colaboraram com esse sucesso foi à utilização do modelo de correspondentes bancários, os quais se tornaram uma nova forma de expansão para os bancos, permitindo obter maior abrangência, com novos pontos de venda, possibilitando atingir uma parcela da população que em outro momento não tinha acesso aos serviços bancários.

Os correspondentes bancários são estabelecimentos comerciais de qualquer natureza, sejam supermercados, lojas de conveniência, farmácias ou até mesmo cartórios habilitados para prestar serviços oferecidos por um banco. Esse modelo de negócios possibilitou um rápido crescimento geográfico e financeiro com menores custos de instalação (CAMPELLO, 2002).

Mais especificamente, de acordo com Salviano (2005), algumas das atividades que os correspondentes bancários podem desenvolver em seus estabelecimentos podem ser citadas: recepção e encaminhamento de propostas de aberturas de conta de depósitos à vista e de poupança, recebimentos e pagamentos relativos às contas de depósito à vista, a prazo e de poupança, bem como aplicações e resgates em fundos de investimento, execução ativa ou passiva de ordens de pagamento em nome do contratante, recepção e encaminhamento de pedidos de empréstimos e financiamentos.

A partir dessas considerações, o objetivo deste estudo é compreender e analisar os requisitos necessários para a implantação desse modelo de negócios em uma instituição financeira no estado do Rio Grande do Sul. Essa implementação foi feita utilizando o método QFD (Desdobramento da Função Qualidade) para desenvolvimento e melhorias de serviços, que segundo Vairaktarakis (1999) tem auxiliado inúmeras empresas com redução significativa de custos e tempo de desenvolvimento de produtos.

O presente artigo está dividido nas seguintes seções: (i) Desdobramento da função Qualidade contendo as informações e referenciais teóricos sobre o tema; (ii) Procedimentos metodológicos para desenvolvimento da pesquisa; (iii) Levantamento dos requisitos que inclui o planejamento da pesquisa, a geração dos requisitos primários e a priorização ajustada dos requisitos; (iv) Levantamento dos indicadores: com a identificação dos indicadores, a matriz da qualidade e a priorização dos indicadores; (v) Levantamento dos serviços: com o desdobramento dos serviços, a matriz dos serviços e a priorização dos serviços; por fim

apresentam-se as Considerações finais que sugerem futura pesquisa apresentando o estudo de caso da implantação dos resultados obtidos com o método de desdobramento de requisitos QFD.

3.2 DESDOBRAMENTO DA FUNÇÃO QUALIDADE EM SERVIÇOS

A qualidade do serviço desempenha um papel crítico no sucesso e sobrevivência das empresas em mercado competitivo (KUEI; LU, 1997; MICIÁK; DESMARAIS, 2001; STRANDBERG et al., 2012). Por exemplo, a qualidade do serviço tem um impacto positivo na fidelidade do cliente com a organização (JAYAWARDHENA, 2010) e intenções dos clientes (SPRENG et al., 2009; JIN et al., 2012). Apesar das vantagens substanciais de ferramentas e abordagens atuais, ainda falta o ponto de vista dos clientes, suas necessidades e os requisitos devem ser identificados e ligados ao processo de serviços (JIN et al., 2014).

Entre os mais variados níveis hierárquicos (estratégicos, operacionais ou gerenciais), existe um sentimento comum que é a busca de melhores resultados, com a máxima qualidade possível (equação muitas vezes de difícil equilíbrio). Já a empresa, tem como primeiro objetivo, a rentabilidade do negócio, podendo receber o auxílio de métodos para planejamento da qualidade a fim de identificar as demandas de qualidade e obter maior rentabilidade (MARTINS, 2012).

Para entendimento das demandas de qualidade, na área da engenharia, o método QFD tem sido aplicado nas indústrias transformadoras para o desenvolvimento de produtos (MIGUEL, 2005) e de marketing (LU et al., 1994), e é também empregada no setor de serviços (GHONADIAN; TERRY, 1995; RAMASWAMY, 1996; PUN et al., 2000, KAY; PAWITRA, 2001; GONZÁLEZ et al., 2004) para ajudar a projetar e controlar a qualidade do serviço. Para projetar bem o produto ou serviço, a equipe precisa saber o que é que estão projetando, e o que os usuários finais esperam deles (HAMILTON; SELEN, 2004; YOONJUNG et al., 2008; ZILLUR; QURESHI, 2008; MARITAN; PANIZZOLO, 2009).

Essa abordagem sistemática do método de QFD visa planejar, com base em um conhecimento próximo dos desejos dos clientes e juntamente com a integração de grupos funcionais da empresa. Ela consiste em traduzir os desejos dos clientes para características de construção para cada etapa do desenvolvimento do produto (ROSENTHAL, 1992). O

percursor do uso do QFD e criador do método, Akao o define como um método para o desenvolvimento de um projeto de qualidade visando à satisfação do consumidor e, em seguida, traduzir a demanda do consumidor em metas de projeto e maior qualidade (AKAO, 1990).

Segundo o autor, pontos de garantia podem ser usados durante toda a fase de produção utilizando esta ferramenta, sendo uma forma de assegurar a qualidade, enquanto o produto ou serviço ainda está em fase de projeto. Como benefício colateral muito importante o autor lembra que, quando aplicado corretamente, QFD demonstra redução do tempo de desenvolvimento do produto em até 50% (AKAO, 1990).

Em última análise, o objetivo do QFD é traduzir critérios da qualidade muitas vezes subjetivos em objetivos que podem ser quantificados e medidos, podendo ser utilizados para projetar produtos ou serviços.

3.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa mercadológica, segundo Boyd e Westfall (1978), envolve a coleta, registro e análise de todos os fatos referentes aos problemas relacionados à transferência e venda de mercadorias e serviços do produtor ao consumidor final. Esta pode ser vista como uma etapa do desdobramento da função qualidade e tem como objetivo revelar e priorizar as demandas da qualidade, servindo como ponto de partida para o desdobramento da qualidade. O resultado desta pesquisa é a principal fonte de informações para o planejamento da qualidade (DRUMOND, 1995).

A Figura 3 apresenta o *framework* de pesquisa utilizado para o estudo de requisitos da qualidade dos serviços bancários. As seções seguintes são descritas respeitando as fases descritas na Figura 3. O framework contempla as etapas de (i) Levantamento de requisitos; (ii) Levantamento de indicadores; (iii) Levantamento de serviços.

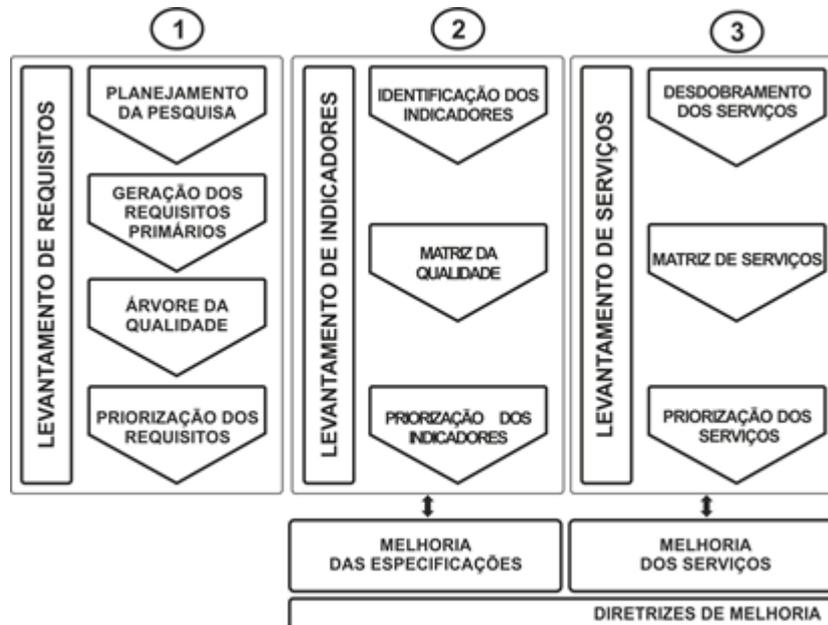
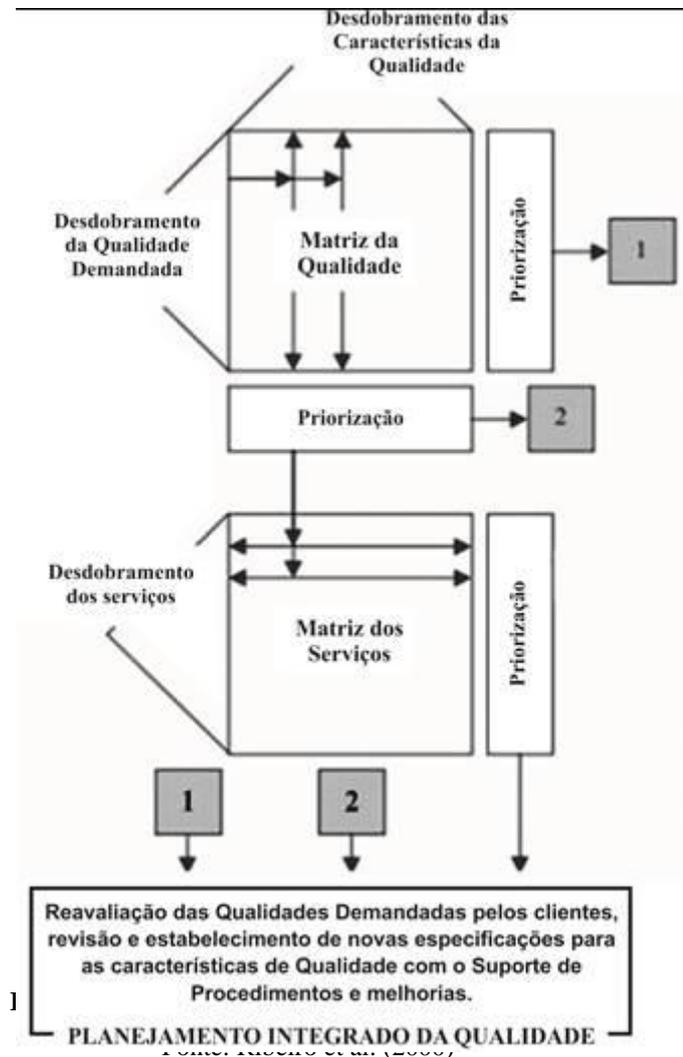


Figura 3 - Framework da Pesquisa

Fonte: Adaptado de Ribeiro et al. (2000)

A pesquisa realizada percorreu duas fases: qualitativa e quantitativa. A primeira busca levantar os requisitos e organizá-los e a segunda utiliza métricas quantitativas para priorizar estes requisitos.

O modelo conceitual utilizado na pesquisa, apresentado na Figura 4, foi adaptado do Ribeiro et al. (2000). Este modelo compõe duas matrizes principais: A matriz da qualidade e de serviços.



Conforme a Figura 4, a matriz da qualidade é construída a partir do desdobramento da qualidade demandada e das características de qualidade, após esse desdobramento é realizada a priorização dos requisitos demandados. A partir desta priorização é construída a matriz dos serviços através do desdobramento dos serviços em suas partes principais gerando os itens prioritários e deste modo quais ações devem ser elaboradas. As etapas subsequentes ao resultado das matrizes geram as diretrizes de melhoria de especificações e de serviços.

3.4 LEVANTAMENTO DOS REQUISITOS

3.4.1 Planejamento da Pesquisa

Para a etapa de planejamento da pesquisa foi realizada uma reunião entre os autores deste artigo para identificação do formato da pesquisa, e posteriormente, um alinhamento com a equipe responsável pelos correspondentes bancários na instituição, para detalhamento das informações necessárias para o desenvolvimento do trabalho de campo.

A partir da discussão da oportunidade de pesquisa, ancorado nas diretrizes estratégicas apresentadas por Rodrigues et al (2015), identificou-se a necessidade de desenvolver um novo modelo de distribuição de produtos e serviços bancários, como forma de incrementar o volume de vendas nos correspondentes. A pesquisa foi elaborada com o objetivo de coletar os requisitos de qualidade fundamentais para desenvolvimento deste modelo a um mercado específico.

O público alvo da pesquisa são correspondentes bancários de uma instituição financeira com atuação no estado do Rio Grande do Sul, Brasil, dividido em 5 regiões. A amostra que representa este público foi selecionada de forma aleatória entre os correspondentes da instituição, população total de 1.600 correspondentes, de modo a contemplar todas as regiões de sua área de atuação. O cálculo do tamanho da amostra foi baseado em amostra aleatória estratificada considerando o estrato igual para cada um dos cinco estados, partindo da lista de todos os correspondentes da instituição. A fórmula utilizada foi baseada na equação de Bolfarine e Bussab (2005), utilizada para cálculo de amostras aleatórias simples com um nível de significância de 5%, um coeficiente de variação de 5% e um erro relativo de 3%, chega-se em um tamanho de amostra de 10 indivíduos por estrato, resultando em um total de 50 respondentes.

3.4.2 Geração dos Requisitos Primários

Primeiramente foi realizada uma pesquisa qualitativa com o objetivo de levantar os requisitos demandados pelos correspondentes e o perfil dos correspondentes bancários. Segundo Neves (1996), esta pesquisa tem como objetivo entender os fenômenos segundo a

perspectiva dos participantes da situação estudada e, a partir disto, situar a interpretação do pesquisador dos fenômenos estudados.

A pesquisa foi composta por seis questões apresentadas na sequência, as quais foram realizadas diretamente aos correspondentes:

1. O que você conhece sobre venda de produtos bancários em Correspondentes?
2. Cite os três requisitos mais importantes para facilitar a venda de produtos bancários.
3. A nova identificação da marca facilitou a comercialização de produtos bancários?
4. Cite cinco produtos ou serviços que você teria facilidade de vender no Correspondente.
5. Qual a influência da concorrência (Correspondentes de outras instituições) na sua produtividade?
6. De que forma a instituição poderia contribuir para melhorar a sua produtividade?

As respostas foram utilizadas para a posterior montagem do questionário quantitativo utilizado na pesquisa em questão. Foram obtidas 37 respostas nesta primeira etapa. As respostas do questionário qualitativo foram então compiladas e uma árvore da qualidade demandada na qual os requisitos foram organizados. As respostas foram organizadas de forma a se constituir em itens a serem avaliados no questionário quantitativo, agrupadas por similaridade em construtos (ANZANELLO, 2009).

3.4.3 Organização dos Requisitos

Os requisitos provenientes da fase qualitativa são organizados em níveis hierárquicos e reescritos em forma de substantivo e adjetivo. Esta fase se refere ao desdobramento dos

requisitos ou elaboração da árvore da qualidade demandada. A construção da árvore deve ser em equipe e respeitar as seguintes propriedades, conforme Ribeiro et al (2001):

- a) as reclamações e qualidades negativas devem ser transformadas em qualidades positivas;
- b) a árvore lógica deve ser equilibrada, ou seja, o número de itens secundários associados a cada item do nível primário deve ser aproximadamente o mesmo;
- c) a árvore lógica deve ser composta por itens mutuamente exclusivos.

A Figura 5 demonstra o desdobramento de requisitos contemplando as quatro categorias classificadas nesta pesquisa, os quais foram desdobrados em níveis primários. Os níveis dividem-se em Infraestrutura, Suporte, Marketing e Serviços. Já o nível secundário parte de uma subdivisão dos níveis primários e foram divididos em 19 itens, dispostos na tabela a esquerda.

3.4.4 Priorização dos Requisitos

Derivada do desdobramento dos requisitos da fase anterior, o questionário quantitativo utilizado no trabalho foi elaborado e aplicado como teste piloto em um correspondente bancário de cada uma das cinco regiões em estudo. A partir deste estudo piloto, o questionário foi ajustado e aplicado em 10 correspondentes bancários de cada região, esta foi representativa, conforme visto anteriormente.

O método para captação dos dados foi através dos recursos humanos da área comercial da empresa estudada, representados pelo coordenador comercial e um responsável por cada região, mais duas pessoas treinadas sobre a abordagem do questionário.

As perguntas do questionário fechado (Figura 5) foram quantificadas em uma escala de importância de 1 a 10, na qual quanto mais próximo de 1 significa “Pouco importante” e mais próximo de 10 significa “Muito importante”. Foram feitas quatro perguntas em relação aos níveis secundários, sendo uma para cada delas: Infraestrutura, Suporte, Marketing e Serviços.

1) Avalie a importância da infraestrutura	Pouco Importante					Muito importante				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Layout adequado										
Espaço físico suficiente										
Iluminação confortável										
Visual interno agradável										
Agilidade do sistema										
2) Avalie a importância do Suporte	Pouco importante					Muito importante				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Treinamentos para utilização dos serviços										
Manutenção dos equipamentos										
Visitas periódicas										
Auxílio no atendimento										
3) Avalie a importância do MKT	Pouco importante					Muito importante				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Divulgação do estabelecimento										
Prospecção de novos clientes										
Ações promocionais										
Maior divulgação da marca Banriponto										
Material de divulgação apropriado										
4) Avalie a importância do serviço	Pouco importante					Muito importante				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Conhecimento suficiente dos produtos										
Taxas acessíveis										
Portfólio de produtos amplo										
Remuneração adequada dos serviços										
Comunicação simples com os correspondentes										

Figura 5 – Recorte do questionário quantitativo
Fonte: Elaborada pelo Autor

Além disso, foi adicionada uma pergunta de hierarquização, na qual o respondente é estimulado a expressar qual item é mais importante em ordem de sua preferência (Figura 6).

5) No modelo de correspondente de negócios, o que você acha mais importante?
Neste momento, ordene de 1 a 4 onde 1 é o item mais importante e 5 o menos importante. Os números não podem ser repetidos!
<input type="checkbox"/> infraestrutura
<input type="checkbox"/> Suporte
<input type="checkbox"/> MKT
<input type="checkbox"/> Serviço

Figura 6 – Questão de priorização dos itens primários do Questionário quantitativo

Fonte: Elaborada pelo Autor

3.4.5 Requisitos Priorizados

A Figura 7 apresenta a lógica de priorização dos requisitos. Nesta etapa de desdobramento, é feita uma quantificação dos pesos, e posteriormente uma medida de peso relativo (%). O resultado é o índice de importância IDi* explicado na sequência conforme os indicadores numéricos no cabeçalho da Figura 7.

DESDOBRAMENTO DOS REQUISITOS				PRIORIZAÇÃO					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Primário	Peso	Peso %	Secundário	Média	Peso %	(ID _i) Peso %	E _i	M _i	IDI*
Infraestrutura	1,7	18,82%	Layout adequado	8,666	20%	3,71	1	1	3,71
			Espaço físico suficiente	8,089	18%	3,47	1	1	3,47
			Iluminação confortável	8,661	20%	3,71	1	0,5	2,62
			Visual interno agradável	8,694	20%	3,72	1	1	3,72
			Agilidade do sistema	9,81	22%	4,2	2	0,5	4,2
Suporte	2,47	27,36%	Treinamentos para utilização dos serviços	9,487	27%	7,29	2	0,5	7,29
			Manutenção dos equipamentos	9,142	26%	7,02	1	1	7,02
			Planejar Visitas periódicas	7,344	21%	5,64	1,5	2	9,77
			Planejar Auxílio no atendimento	9,651	27%	7,41	2	1,5	12,84
Marketing	2,05	22,71%	Divulgação do estabelecimento	9,429	21%	4,75	1	2	6,71
			Prospecção de novos clientes	9,108	20%	4,59	1,5	1,5	6,88
			Ações promocionais	8,429	19%	4,24	1	2	6
			Maior divulgação da marca Banriponto	9,144	20%	4,6	1	1,5	5,64
			Material de divulgação apropriado	8,997	20%	4,53	2	2	9,06
Serviços	2,8	31,11%	Conhecimento suficiente dos produtos	9,542	21%	6,56	2	1,5	11,37
			Taxas acessíveis	8,554	19%	5,89	1	1	5,89
			Portfólio de produtos amplo	8,443	19%	5,81	1	0,5	4,11
			Remuneração adequada dos serviços	9,579	21%	6,59	2	1,5	11,42
			Comunicação simples com os correspondentes	9,094	20%	6,26	1,5	1,5	9,38

Figura 7 – Priorização dos requisitos

Fonte: Elaborada pelo Autor

Ainda conforme a Figura 7, as colunas à esquerda representam os itens desdobrados da etapa de geração de requisitos, coluna um (1). O peso referente ao nível primário, coluna dois (2), é o resultado da média geométrica das respostas da questão de ordenamento da Figura 4. Nesse exemplo o nível secundário de serviços tem maior importância global para os correspondentes, representando 31,1% do total.

A coluna três (3) é a normalização dos pesos, é obtida pela soma ponderada da ordem de importância de determinado item em relação ao total de todos os itens em percentual. A

coluna quatro é o desdobramento dos requisitos que foram avaliados no questionário quantitativo, conforme Figura 7. Os resultados foram resumidos pela média geométrica dos correspondentes, coluna cinco (5). Estes resultados foram normalizados em base 100 (6).

O IDi é obtido pela ponderação do peso do nível primário para os níveis secundários na qual ele pertence, por exemplo, layout adequado representa 20% do requisito infraestrutura e 3,71% do total dos requisitos. Na sequência o IDi* é ajustado pelos fatores de avaliação estratégica (Ei) e avaliação competitiva (Mi), conforme apresentado na Equação 1 e utilizando a escala de ponderação.

$$ID_i^* = ID_i \times \sqrt{M_i} \times \sqrt{E_i} \quad (1)$$

Fonte: Ribeiro et al. (2001)

Onde:

ID_i^* = índice de importância corrigido da qualidade demandada

ID_i = índice de importância da qualidade demandada

E_i = avaliação estratégica dos itens de qualidade demandada

M_i = avaliação competitiva dos itens da qualidade demandada (*benchmark*)

O ID_i é o índice de importância da qualidade demandada, que é posteriormente ajustado pela equipe empresarial com base na viabilidade de execução de alterações que conduzam ao resultado demandado pelo cliente ou parte envolvida mais importante, gerando o Índice de Importância Corrigido da Qualidade Demanda (ID_i^*), apresentado na equação 1.

Os fatores de ajuste referem-se à avaliação estratégica (E_i) e competitiva (M_i) em relação à concorrência, e tem como finalidade identificar pontos fortes e pontos defasados do produto analisado em relação ao mercado, tendo por base a escala apresentada na Tabela 4.

Avaliação Competitiva (Mi)	
Escala	Descrição
2,0	Muito abaixo da concorrência
1,5	Abaixo da Concorrência
1,0	Similar à concorrência
0,5	Muito acima da concorrência
Avaliação Estratégica (Ei)	
Escala	Descrição
2,0	Alta importância estratégica
1,5	Importante
1,0	Moderado
0,5	Baixa importância

Tabela 4 - Escala de Ponderação para os requisitos do cliente
 Fonte: Ribeiro et al. (2001)

Como conclusão dos autores ressalta-se que para este estudo, o segmento aponta como prioritário serviço e suporte, coluna três (3), uma vez que os produtos e serviços bancários são padronizados. Assim, a qualidade de serviços e o suporte são considerados diferenciais. Considerando que a infraestrutura é oferecida pelo correspondente, e este foi o público alvo da pesquisa o resultado sugere que o correspondente está satisfeito com o modelo de negócios oferecido onde o banco remunera por um serviço, mas utiliza a estrutura oferecida pelo próprio.

3.4.6 Priorização Ajustada dos Requisitos

O gráfico de Pareto, conforme Figura 8, ilustra a ordem de demandas em relação aos pesos ID_i , conforme os itens de maior importância os quais são referentes ao “Auxílio no atendimento” com peso 12,84, seguido de “Remuneração adequada dos serviços” com 11,42, e assim sucessivamente, até o último item referente à “Ambiente”, com menor relevância e mensurado em 3,38, segundo o público alvo entrevistado.



Figura 8 - Pareto demanda

Fonte: Elaborada pelo Autor

Como citado anteriormente, o requisito auxílio no atendimento foi o que obteve maior peso em relação aos demais, inclusive superando a remuneração, fato que foi considerado uma surpresa por parte dos especialistas da área. Analisando as informações da Figura 8, percebe-se que os fatores mais relevantes estão associados à proximidade e relacionamento do banco com o correspondente, ligados às visitas, treinamentos, suporte e comunicação, apesar da remuneração ser o segundo item em relevância.

3.5 LEVANTAMENTO DOS INDICADORES

3.5.1 Identificação dos Indicadores

Os indicadores são formas de medir o atendimento aos requisitos associados às demandas da qualidade. Esses indicadores são utilizados para transformar os requisitos de qualidade em características mensuráveis e objetivas.

As características de qualidade devem ser definidas por uma equipe multifuncional, cujos constituintes tenham familiaridade com o produto e os processos do serviço. Sendo assim, a identificação dos indicadores desse estudo de caso foi realizada a partir de reuniões com os coordenadores das áreas de planejamento, negócios e suporte por serem as áreas envolvidas no processo de implantação do modelo.

3.5.2 Matriz da Qualidade

O objetivo da matriz da qualidade é obter os indicadores que devem ser monitorados e garantir o atendimento aos requisitos de qualidade demandada pelos clientes. As características de qualidade devem ser organizadas em uma árvore lógica e, a seguir, dispostas na parte superior da Matriz da Qualidade, formando o cabeçalho das colunas. As linhas da matriz representam as características demandadas.

A etapa seguinte é o preenchimento da matriz, na qual os itens da qualidade demandada são cruzados com os itens das características de qualidade e são estabelecidas as intensidades dos relacionamentos. Para representar a intensidade dos relacionamentos utilizou-se a escala “1”, “3” e “9”, onde “1” representa relacionamento fraco, “3” moderado e “9” forte.

É possível identificar na Figura 9 a matriz da qualidade e o telhado da casa da qualidade. Essa contém os impactos que cada indicador implicará nos requisitos do cliente, quanto maior o índice IDi, mais importante terá sido considerado o requisito na avaliação.

Na matriz da qualidade, é importante destacar que o requisito “ambiente” foi um agrupamento do layout, espaço físico e iluminação do local. Na Figura 9 também é possível verificar que o índice IDi mais alto pertence ao requisito auxílio no atendimento, sendo possível concluir, por exemplo, o não atendimento a este requisito pode causar um tempo médio de atendimento de chamadas para esclarecimento de dúvidas será mais alto e serão necessárias mais horas de treinamento.

No telhado da casa da qualidade temos símbolos “+”, “++”, “--” e “-” para representar a relação entre os indicadores, sendo fortemente positivo (++), positivo (+), negativo (-), e fortemente negativo (--). Assim, (+) ou (++) representam que aproximar um indicado ao seu valor ótimo desejado nas especificações favorece o atendimento ao valor ótimo do outro indicador. E no caso de (-) ou (--) o atendimento a especificação de um indicador prejudica o atendimento do outro. Note que, para o cruzamento entre os indicadores, Número de ligações atendidas na central de atendimento/dia e Investimento em marketing com correspondentes/semestre, possui fator negativo, considerando que quanto maior o investimento em marketing maior será a procura por informações, o que aumentara o número de ligações na central de atendimento, influenciando negativamente esse índice.

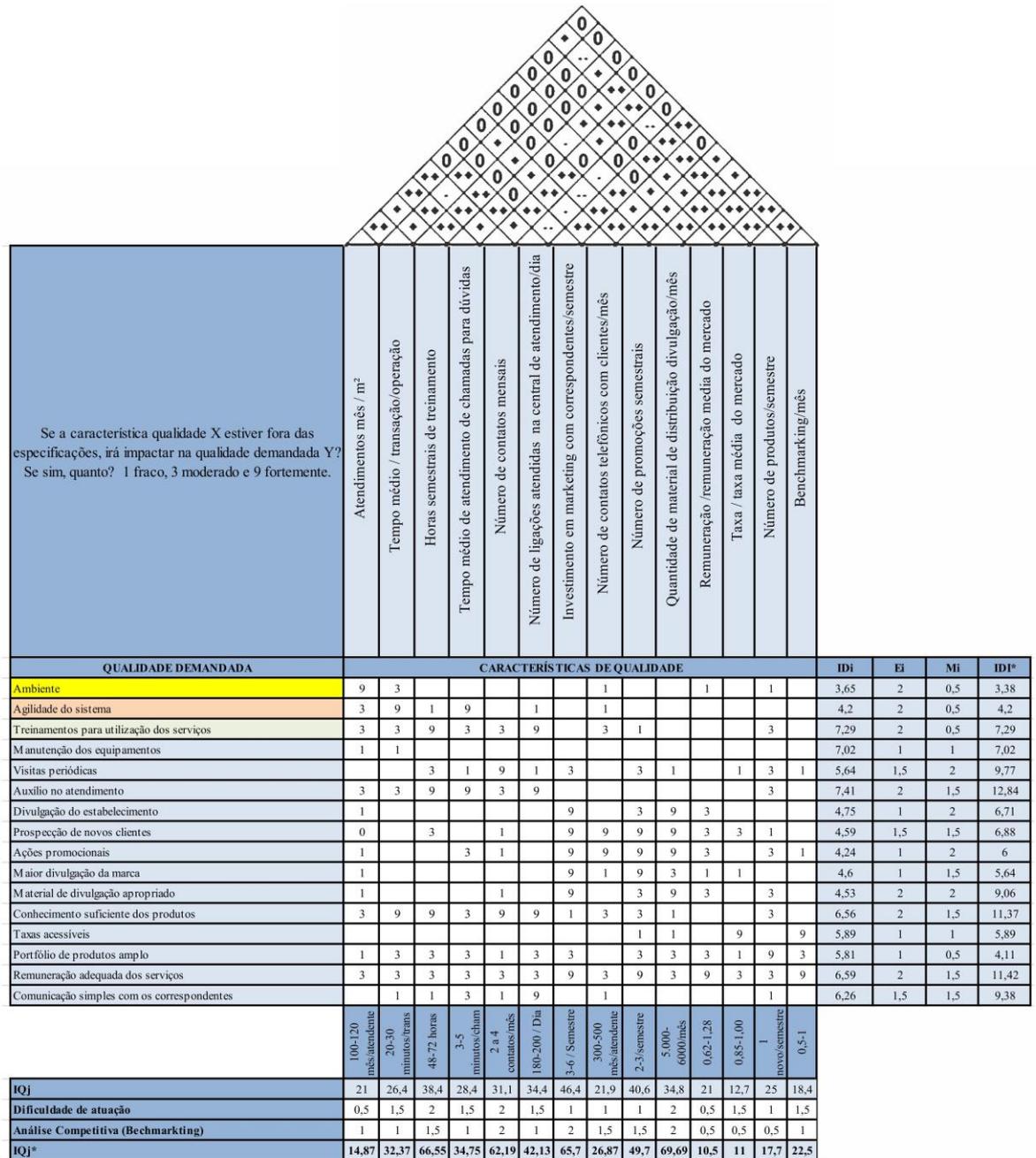


Figura 9 – Matriz da Qualidade

Fonte: Elaborada pelo Autor

A partir da análise da Figura 9 é possível visualizar que os investimentos em marketing impactam positivamente para a divulgação do estabelecimento, prospecção de novos clientes, divulgação da marca entre outros. Assim como o conhecimento suficiente dos produtos está diretamente ligado ao tempo médio da operação e ao número de ligações atendidas.

O item horas semestrais de treinamento está fortemente relacionado com o número de ligações atendidas na central de atendimento/dia, neste caso entende-se que quanto maior a qualificação menos ligações são atendidas, com um impacto positivo nesse índice. O mercado atual exige capacitação contínua, isso faz com que o atendimento seja rápido e eficiente.

O tempo médio de atendimento de chamadas para dúvidas está fortemente relacionado com a quantidade de ligações atendidas, pois quanto menor o tempo mais ligações serão atendidas. Este item também pode ser associado à capacitação, pois o funcionário qualificado tem melhores condições de atender rapidamente os clientes.

A quantidade de ligações atendidas está relacionada ao número de promoções semestrais realizadas (ou número de ações promocionais de incentivo à utilização dos correspondentes), pois quanto maior o número de promoções e investimento em marketing será maior o número de ligações. Neste caso, um bom trabalho de divulgação auxilia na conquista de novos clientes, estimula as vendas e, conseqüentemente, aumenta a procura pelos serviços e a quantidade de contatos. O número de contatos mensais se relaciona diretamente com investimento em marketing, pois quanto maior a divulgação, maior será o número de ligações.

A taxa de juros cobrada pela instituição está relacionada diretamente com a quantidade de produtos, pois quanto melhor for a remuneração maior será a comercialização, neste caso o investimento de um indicador favorece o atendimento do valor ótimo ou valor ideal do outro. Como consequência, o aumento da oferta gera maior sucesso e crescimento dos negócios.

O telhado da qualidade também evidencia que todas as ações relacionadas a marketing e divulgação afetarão diretamente o atendimento, neste caso os gestores tem que preparar a estrutura de atendimento e capacitação antes de tomarem alguma decisão relacionada a estes itens. Outra forma é considerar no planejamento de cada ação de divulgação a etapa de preparação do atendimento como fundamental para a manutenção da qualidade do serviço.

3.5.3 Priorização dos Indicadores

Nesta etapa determina-se a importância de cada indicador. A priorização desses indicadores é realizada através do IQ_j^* (índice de importância corrigido). Esse índice é

calculado considerando a importância dos indicadores, a dificuldade de atuação sobre as características e os resultados da avaliação competitiva, e permite identificar quais são os indicadores de qualidade que, caso desenvolvidos, evidenciam maior impacto sobre a satisfação dos clientes.

A importância dos indicadores é determinada pela Equação 2 e os fatores de ponderação na Tabela 5.

$$IQ_j = \sum_{i=1}^n ID_i^* \times DQ_{ij}$$

$$IQ_j^* = IQ_j \times \sqrt{D_j} \times \sqrt{B_j} \quad (2)$$

Fonte: Ribeiro et al. (2001)

Onde:

IQ_j = Índice da importância dos indicadores

ID_i^* = Índice de importância corrigido dos requisitos de qualidade

DQ_{ij} = Relacionamento dos requisitos de qualidade com as características

IQ_j^* = Índice da priorização dos indicadores

D_j = Avaliação da dificuldade de atuação sobre os indicadores

B_j = Avaliação competitiva dos indicadores

Avaliação competitiva (Bi)	
Escala	Descrição
2,0	Muito abaixo da concorrência
1,5	Abaixo da concorrência
1,0	Similar à concorrência
0,5	Muito acima da concorrência
Avaliação da dificuldade de atuação (Di)	
Escala	Descrição
2,0	Fácil
1,5	Moderada
1,0	Difícil
0,5	Muito difícil

Tabela 5 - Escala de ponderação para os itens

Fonte: Ribeiro et al. (2001)

O gráfico de Pareto (Figura 10) apresenta os pesos IQ_j^* de forma ordenada, onde o maior foi “quantidade de material de distribuição” com 69,69 seguido de “horas semestrais de treinamento” com 66,55, e sucessivamente até o menor peso referente a “remuneração/remuneração média” com 10,50 de peso.



Figura 10 - Pareto das características da Qualidade

Fonte: Elaborada pelo Autor

Uma informação relevante, a partir do gráfico de Pareto das características de qualidade foi à importância que os correspondentes atribuem aos materiais de divulgação distribuídos. O requisito remuneração foi considerado a característica de menor importância dentre as levantadas pelo questionário, esse fator identifica que a remuneração está dentro da expectativa do correspondente em relação à característica do produto. Entretanto ela é uma demanda significativa, devendo ser mantida em patamares semelhantes aos do mercado.

3.6 LEVANTAMENTO DOS SERVIÇOS

3.6.1 Desdobramentos dos Serviços

Os processos de prestação de serviços são desdobrados em seus procedimentos individuais, permitindo identificar todas as atividades associadas à prestação de um determinado serviço, conforme descreve Ribeiro et al. (2000).

3.6.2 Matrizes dos Serviços

Essa matriz representa o desdobramento das etapas do processo de produção. Neste estudo, o foco é a área de prestação de serviços e, desta forma, essa etapa de maneira conveniente foi a área de atuação. Ao invés de trabalhar com etapas de produção, a proposta foi realizar algumas ações pertinentes (linha de serviços) para impulsionar a atividade dos correspondentes em relação aos indicadores (coluna) definidos anteriormente. As análises pertinentes a essa matriz são mais facilmente visualizadas no Pareto de processo (Figura 12).

Essa etapa associa cada serviço às características da qualidade permitindo, pontuando o relacionamento e calculando o índice de importância dos serviços, IP_i . Esse índice é ajustado considerando a dificuldade (F_i) e o tempo (T_i) necessário para implantação de cada serviço, em uma escala semelhante à apresentada na Tabela 5, gerando assim o IP_i^*

O IP_i e IP_i^* são calculados a partir da seguinte equação:

$$\begin{aligned} IP_i &= \sum_{j=1}^n PQ_{ij} \times IQ_j^* \\ IP_i^* &= IP_i \times \sqrt{F_i} \times \sqrt{T_i} \end{aligned} \quad (3)$$

Fonte: Ribeiro et al. (2001)

Onde:

IP_i = Índice da importância dos Serviços

IP_i^* = Índice de importância corrigido dos Serviços

F_i = Ajuste de avaliação da dificuldade de implantação

T_i = Ajuste de avaliação do tempo de implantação

IQ_j^* = Índice da priorização dos indicadores

PQ_{ij} = Relacionamento das características de qualidade com as partes do Serviço

Desdobramento das etapas do processo de produção	Atendimento mês/ m ²	Tempo médio/ transação/ operação	horas semestrais de treinamento	tempo médio de atendimento de chamadas para dúvidas	número de contatos mensais	número de ligações atendidas na central de atendimento / dia	investimento em marketing com correspondentes / semestre	número de contatos telefônicos com clientes / mês	número de promoções semestrais	quantidade de material de divulgação / mês	remuneração / remuneração média do mercado	taxa/ taxa média do mercado	número de produtos / semestre	benchmarking / mês				
	14,87	32,37	66,55	34,75	62,19	42,13	65,68	26,87	49,69	69,69	10,50	11,03	17,71	22,51	IPRI	FI	TI	IPRI*
Etapas do processo (IQ*) (etapas do serviço)																		
prospecção novos correspondentes					3	1	3	3	3	3	1	1		1	90,85	1,50	2,00	157,36
programação visual e layout	9	1			3	3	9		3	3				3	149,60	1,50	1,50	224,39
pesquisa de concorrentes					3		3	3	9		9	9	3	9	136,09	2,00	2,00	272,18
Treinamento	9	9	9	9	3	3		3					9	1	191,23	1,00	1,00	191,23
elaboração de material de venda						3	9		9	9				1	181,44	1,50	0,50	157,13
visita técnica / comercial		3	9	9	9	3		1	9	3	1	1	3	1	247,51	1,50	1,50	371,27
propaganda de novos pontos	3	1	9	9	9	3	9	3	9	9			3		347,40	0,50	1,00	245,65
inclusão de novos serviços		3	9	9	9	9	9	3	9	3	9		9	3	359,71	1,00	0,50	254,35
auditoria sistema e documentos		9	3	3	3	3	3	3						1	120,83	1,00	1,50	147,99
definição e acompanhamento de metas		1	9		9	1	3	3					3	9	176,65	1,00	1,00	176,65
ações promocionais	3	3	3	3	9	9	9	9	9	9			9	9	365,38	0,50	1,00	258,36

Figura 11 – Matriz dos procedimentos de serviço

Fonte: Elaborada pelo Autor

3.6.3 Priorização dos Serviços

A Figura 12 demonstra os pesos IPr_i , evidenciando como maior peso “ações promocionais” com valor 365,38, seguido de “inclusão de novos serviços” com 359,71 e assim sucessivamente até o último de menor valor que é “prospecção de novos correspondentes” com 90,85 de peso.

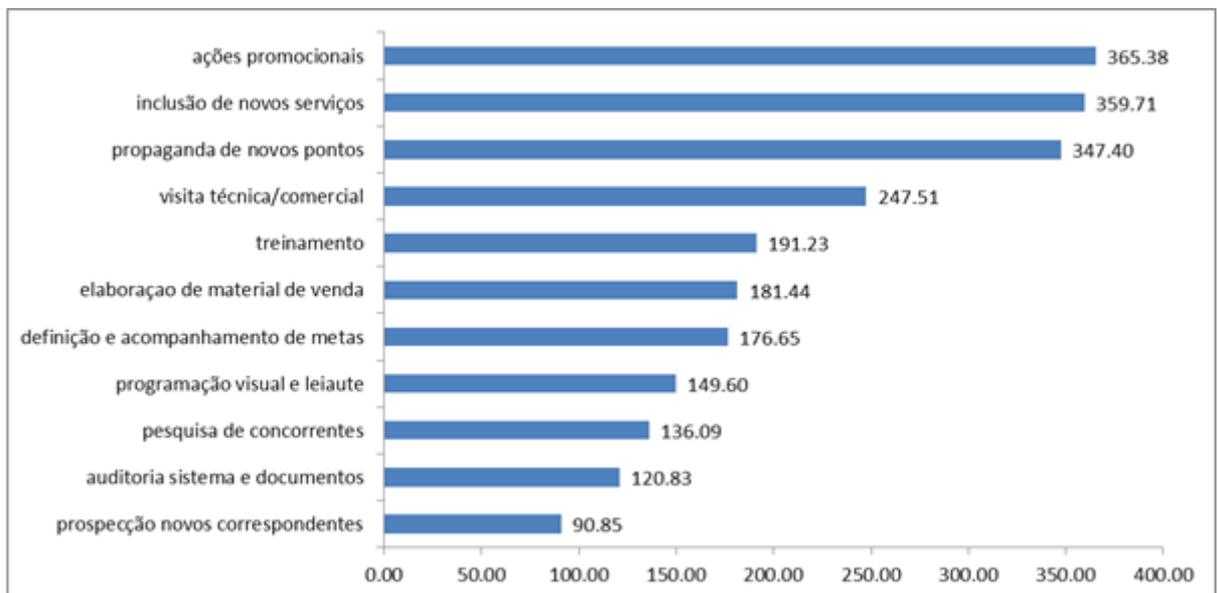


Figura 12 - Pareto de processo

Fonte: Elaborada pelo Autor

A partir das informações do processo, é possível dizer que ações de marketing e propaganda são fundamentais, visto que dois dos três primeiros itens são relativos a essas questões. Outro ponto interessante a ser destacado é relativo à prospecção de novos correspondentes, foi considerado o item menos crítico, uma possível conclusão a respeito disso, é que seria mais interessante investir nos atuais correspondentes do que de fato procurar novos, porém, vale ressaltar que uma situação não exclui a outra, mas o peso de buscar novos correspondentes é menor, para essa análise.

Quando é efetuado o ajuste de dificuldade e tempo de atuação os itens que aparecem como prioritários, de fácil aplicação e em um tempo apropriado são as visitas técnicas, inclusão de novos serviços e propaganda. Note que mesmo com o ajuste existe a repetição de

itens com maior importância, o que evidencia a necessidade de atuação imediata nesses pontos.

3.7 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Foi possível identificar o alinhamento dos resultados da pesquisa com as diretrizes estratégicas do mercado brasileiro apresentadas por Rodrigues et al (2015). Considerando as publicações brasileiras sobre correspondentes bancários, percebe-se que a demanda do público pesquisado converge para itens como: melhorar a divulgação do modelo e dos serviços, investir em alternativas de novos serviços, estabelecimento de indicadores de qualidade, aumento de rentabilidade, atendimento de expectativas dos consumidores, entre outras.

Não houve dificuldades para aplicação dos questionários da pesquisa, que foram enviados por e-mail. Os correspondentes foram receptivos, demonstraram satisfação por serem entrevistados e alguns manifestaram aos entrevistadores esse sentimento. Foi fundamental o envolvimento da equipe para o resultado multidisciplinar, contudo, no início da pesquisa houve resistência devido ao trabalho demandado para preenchimento de planilhas e coleta de dados.

Havia uma percepção por parte dos especialistas de que a remuneração por prestação de serviços seria o requisito de qualidade mais crítico para o modelo de correspondentes bancários. Entretanto, a pesquisa evidenciou que o requisito mais importante para o correspondente é o que se refere ao auxílio no atendimento e treinamento sobre os produtos a serem comercializados.

Isto evidencia que a utilização de métodos de análise de qualidade e pesquisa é condição fundamental para se conhecer os requisitos dos clientes. Uma possível razão para esse resultado seria a necessidade de mostrar ao cliente final como utilizar o serviço de maneira adequada e com segurança. Uma questão importante a ser destacada, é que a remuneração não é fator decisivo, ela deve estar dentro dos valores de mercado.

Os resultados apresentam a inclusão de novos serviços como um requisito demandado pelo correspondente, podendo-se considerar uma inovação no modelo, pois esse mercado atua

com serviços padronizados, ou seja, com portfólio restrito de serviços. Outro fator a ser ressaltado é que havia uma expectativa de que o preço dos serviços oferecidos, principalmente que a taxa de juros do empréstimo pessoal seria um requisito importante, porém este item não apresentou relevância na pesquisa.

O modelo de correspondentes trabalha com o banco interagindo como intermediário e não com o cliente final, portanto as necessidades identificadas na pesquisa refletem as necessidades dos correspondentes e não dos usuários do produto. A prospecção de novos correspondentes foi citada por último, pelo fato de ser mais interessante investir nos estabelecimentos já conveniados, do que de fato buscar novos clientes. Também é possível entender que o item relacionado à prospecção de novos correspondentes teve avaliação baixa por representar concorrência aos existentes.

3.8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi identificar e compreender os requisitos necessários para implantação do modelo de negócios em uma instituição financeira, com a utilização do método de QFD. Foi possível identificar as demandas da qualidade na percepção dos correspondentes, para implantação de novos serviços e ampliação da utilização desse canal de distribuição. A aplicação do QFD permitiu a compreensão e a priorização dos requisitos considerados importantes do ponto de vista do correspondente

O QFD apresenta vantagens na melhoria do serviço, porém a dinâmica do mercado bancário dificulta a implantação do modelo, devido à demora na coleta de dados. Para aperfeiçoar a utilização do conceito de desdobramento seria necessária a inclusão de pontos intermediários de aplicação dos resultados da pesquisa, tornando o modelo mais ágil permitindo intervenções na medida em que as informações forem coletadas.

A aplicação do QFD em conjunto com outras ferramentas se torna interessante, a fim de entender melhor os clientes e o mercado de forma geral, como sugestão de aplicação futura é possível citar, por exemplo, pesquisas de qualidade em profundidade, com observação ativa e/ou grupos focados com clientes e especialistas. Também a aplicação de ferramentas como CVCA “*Customer Value Chain Analysis*” que, segundo Segundo Chao e Ishii (2004), identifica interação entre clientes e stakeholders e suas propostas de valor e a relação entre as

partes do produto e o processo de desenvolvimento do projeto. Ainda Donaldson, Ishii e Sheppard (2006) destacam que o CVCA é uma ferramenta visual que pode ser usada para dar início ao processo de desenvolvimento de produto.

REFERÊNCIAS

- AKAO, Y. **Quality Function Deployment**. Cambridge: Productivity Press, 1990.
- ANZANELLO, M. J.; LEMOS, F. O.; ECHEVESTE, M. E. **Aprimorando produtos orientados ao consumidor utilizando Desdobramento da Função Qualidade (QFD) e Previsão de Demanda**. *Produto & Produção*, v. 10, n. 2, p. 1-27, 2009.
- BOLFARINE, H.; BUSSAB, W. O. **Elementos de amostragem**. São Paulo: Edgard Blücher, 2005.
- BOYD, H. W.; WESTFALL R. **Pesquisa mercadológica: textos e casos**. 3. ed. Rio de Janeiro: Getúlio Vargas, 1978.
- CAMPELLO, M. L. C.; GALVÃO, D. E.; SACOMANO, J. B. **As estratégias e as novas formas de organização do trabalho dos bancos de varejo**. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 9., 2002, Bauru. Anais, 2002.
- CAMPELLO, M. L. C. **Um estudo sobre a competitividade dos bancos de varejo do Brasil**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. São Paulo: Universidade Paulista – UNIP, 2004.
- CHAO, Lawrence P.; ISHII, Kosuke; **Project quality function deployment**. *International Journal of Quality & Reliability Management* Vol. 21 No. 9, 2004
- CHU-HUA KUEI, MIN H. LU. **An integrated approach to service quality improvement**. *International Journal of Quality Science*, v. 2, n. 1, p. 24-36, 1997.
- DAYU JIN, KAH-HIN CHAI, KAY-CHUAN TAN. **New service development maturity model**. *Managing Service Quality*, v. 24, n. 1, p. 86-116, 2014.
- DAYU JIN, KAH-HIN CHAI, KAY-CHUAN TAN. **Organizational adoption of new service development tools**. *Managing Service Quality*, v. 22, n. 3, p.233-259, 2012.
- DONALDSON, Krista M.; ISHII, Kosuke; SHEPPARD, Sheri D. **Customer Value Chain Analysis**. *Research in Engineering Design* (2006) 16: 174–183.
- DRUMOND, F. B. **Ouvindo o cliente para o planejamento do produto**. In: CHENG, L.C. et al. **QFD: planejamento da qualidade**. Belo Horizonte: UFMG, Escola de Engenharia, Fundação Christiano Ottoni, 1995.
- FULLER, W. A. **Sampling Statistics**. Ames, Iowa: Wiley, 2011.
- GHOBIADIAN, A.; TERRY, A. J. **How Alitalia improves service quality through quality function deployment**. *Managing Service Quality*, v. 5, n. 5, p.31-35, 1995.

GONZÁLEZ, M. E. G.; QUESADA, F.; PICADO, CARL A. ECKELMAN. **Customer satisfaction using QFD: an e-banking case.** *Managing Service Quality*, v. 14, n. 4, p.317-330, 2004.

HAMILTON, J.; SELEN, W. **Enabling real estate service chain management through personalised Web interfacing using QFD.** *International Journal of Operations & Production Management*, v. 24, n.3, p.270-288, 2004.

JAYAWARDHENA, C. **The impact of service encounter quality in service evaluation: evidence from a business-to-business context.** *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 25, n. 5, p. 338-348, 2010.

KAY C. TAN, THERESIA A. PAWITRA. **Integrating SERVQUAL and Kano's model into QFD for service excellence development.** *Managing Service Quality*, v. 11, n. 6, p.418-430, 2001.

LU, M.H., MADU, C.N., KUEI, C.H., WINOKUR, D. **Integrating QFD, AHP and benchmarking in strategic marketing.** *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 9, n. 1, p. 41-50, 1994.

MARITAN, D.; PANIZZOLO, R. **Identifying business priorities through quality function deployment: Insights from a case study.** *Marketing Intelligence & Planning*, v. 27, n. 5, p.714-728, 2009.

MARTINS, A.; SANTOS, C. **Implementação de ferramentas de gestão da qualidade em uma empresa familiar, no setor de serviços de saúde.** *Revista Mundo da Gestão*, v. 2, 2012.

MICIAK, A., DESMARAIS, M. **Benchmarking service quality performance at business-to-business and business-to-consumer call centers.** *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 16, n. 5, p. 340-351, 2001.

MIGUEL, P.A.C. **Evidence of QFD best practices for product development: a multiple case study.** *International Journal of Quality & Reliability Management*, v. 22, n. 1, p. 72-82, 2005.

NEVES, J. L. **Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades.** *Cadernos de Pesquisa em Administração*, São Paulo, v. 1, n. 3, 1996.

PUN, K.F.; CHIN, K. S.; LAU, H. **A QFD: approach for service quality deployment: a case study.** *Managing Service Quality*, v. 10, n. 3, p.156-170, 2000.

RAMASWAMY, R. **Design and management of service processes.** Reading, MA: Prentice-Hall, 1996.

RIBEIRO, J. L. D.; ECHEVESTE, M.; DANILEVICZ, A. M. F. **A utilização do QFD na otimização de produtos, processos e serviços.** Porto Alegre: FEENGE/UFRGS/EE/PPGEP, POA-RS, 2000. (Série monográfica Qualidade).

RODRIGUES, Maximiliano Camargo; ECHEVESTE, Marcia E.; SILVA, Luan Carlos Santos. **La inclusión bancaria por medio de correspondientes bancarios en Brasil.** Revista Espacios, Caracas, Vol. 36 (Nº 03) Año 2015. Pág. 14.

ROSENTHAL, S. R. **Effective product design and development: how to cut lead time and increase customer satisfaction.** Business One Irwin, Homewood, Illinois 60430, 1992.

SALVIANO JR, Cleofas. **Correspondentes bancários: ampliação do atendimento à população.** In: SEMINÁRIO BANCO CENTRAL SOBRE MICROFINANÇAS, 4., 2005, Salvador. [Anais...] Salvador, jun. 2005.

SPRENG, R.A.; SHI, L.H.; PAGE, T.J. **Servicequality and satisfaction in business-to-business services.** Journal of Business & Industrial Marketing, v. 24, n. 8, p. 537-48, 2009.

STRANDBERG, C.; WAHLBERG, O.; ÖHMAN, P. **Challenges in serving the mass affluent segment: bank customer perceptions of service quality.** Managing Service Quality, v. 22, n. 4, p.359-385, 2012.

VAIRAKTARAKIS, George L. **Optimization tools for design and marketing of newrimproved products using the house of quality.** Journal of Operations Management 17 _1999. 645–663.

ZILLUR RAHMAN, M.N. QURESHI. **Developing new services using fuzzy QFD: a LIFENET case study.** International Journal of Health Care Quality Assurance, v. 21, n. 7, p.638-658, 2008.

YOONJUNG AN, SUNGJOO LEE; YONGTAE PARK. **Development of an integrated product-service roadmap with QFD: a case study on mobile communications.** International Journal of Service Industry Management, v. 19, n. 5, p.621-638, 2008.

4 ARTIGO 3: MODELO DE IMPLANTAÇÃO DE NOVOS SERVIÇOS BANCÁRIOS: CASO DE CORRESPONDENTES DE NEGÓCIOS

Resumo

O aumento no potencial de consumo da população de baixa renda e estimulados pela possibilidade de melhoria na qualidade de vida desse segmento de mercado incentivou as instituições bancárias a investir em formas alternativas de atendimento capazes de alcançar esse público. Novos produtos foram criados permitindo a inclusão social através da bancarização, gerando maior rentabilidade para a instituição. Neste cenário, este artigo tem como objetivo apresentar e discutir o processo de implementação do modelo de negócios de correspondente bancário em uma instituição financeira. Espera-se que a representação do modelo e do processo de estruturação do modelo possa servir de inspiração a outras entidades com propósitos semelhantes. O estudo se estrutura no histórico (levantamento de experiências) da inserção dos correspondentes bancários na sociedade Brasileira e América Latina, posteriormente detalha a forma como foi desenvolvido o modelo de implantação e encerra com um estudo de caso utilizando o método exposto. A partir da utilização deste método os resultados demonstram o atendimento as premissas de rentabilidade, promoção da inclusão social, portfólio flexível e focado em parceria comercial.

Palavras-chave: Inclusão social. Correspondente bancário. Desenvolvimento de serviço.

4.1 INTRODUÇÃO

A constante busca em processos de melhoria de qualidade de vida da população de baixa renda, associada ao crescimento de renda e a ascensão de pessoas às classes C, D e E, motivou o sistema bancário a estudos de comportamento e serviços a este segmento como oportunidade de rentabilidade e de atendimento às questões sociais. Nesse sentido, os bancos Brasileiros incentivaram uma forma de negócios que existe regulamentada no país desde 1973, que é o correspondente bancário.

Apesar da existência de regulamentação, somente após o ano de 2000 houve crescimento de ações por parte dos bancos nessa modalidade de atendimento, segundo Troster (2006) um marco foi a resolução 2.707 de março de 2000 que facilita a instituição da figura de correspondente bancário e devido à estabilização da economia existe a percepção de que o movimento de inclusão bancária gera inserção social e com isso a ampliação da base de clientes, com potencial de consumo de serviços bancários. O Brasil é um dos pioneiros nessa modalidade de atendimento, sendo seguido por outros países em desenvolvimento, com o objetivo de realizarem a integração de pessoas no mercado financeiro e principalmente proporcionar a essa população melhoria em sua qualidade de vida.

Para que os Bancos possam obter ganhos no atendimento via correspondente, é preciso que se tenha volume significativo de clientes, por esse motivo percebe-se que as instituições buscam cumprir seu papel na sociedade, porém localizam-se fisicamente distantes da população, com seus pontos de atendimentos aglomerados em grandes centros e longe das periferias. Dessa forma, para que haja efetivamente essa incorporação, é preciso expandir os pontos em locais mais próximos do público alvo e que se desenvolva um modelo inovador que agregue soluções que possam ser customizadas e que atendam a diferentes stakeholders.

Este artigo tem como objetivo apresentar e discutir o processo de implementação do modelo de negócios de correspondente bancário em uma instituição financeira. O texto documenta e ilustra a evolução do processo de estruturação em termos humanos, físicos e de gestão de tal forma que possa servir de inspiração a outras entidades que tenham aspirações semelhantes.

O modelo compreende desde a fase de decisão da empresa pela busca desta inclusão, associado a elaboração de um modelo genérico de desenvolvimento de serviços bancários,

passando pela fase de definições e implementações do modelo até a avaliação dos processos implantados e resultados encontrados.

A análise realizada está dividida em duas partes, sendo a primeira uma pesquisa relacionada ao conteúdo teórico envolvendo os conceitos principais sobre o correspondente bancário, ferramentas utilizadas e processos de abordagem para aplicação da ferramenta e a proposição de um modelo teórico para implantação de novos serviços bancários. A segunda parte relata um estudo de caso de um banco regional, um dos dez maiores do país, utilizando o processo apresentado para o desenvolvimento de um novo modelo de negócio, baseado em parceria estratégica, rentabilidade e inclusão social e bancária. Este estudo de caso pretende elucidar as atividades envolvidas na implantação, apresentando as ações realizadas por uma empresa durante esse processo, e apresentará a proposta de modelo de implementação e os resultados obtidos com o novo negócio, utilizando as proposições do estudo.

Com a busca de informações sobre o processo para adequação aos requisitos solicitados pelos correspondentes bancários, utilizando ferramenta QFD – Desdobramento da Função Qualidade (AKAO, 1990), foi possível avaliar a necessidade dos envolvidos.

A qualidade do serviço desempenha um papel crítico no sucesso e sobrevivência das empresas em mercado competitivo (MICIAK; DESMARAIS, 2001; STRANDBERG et al., 2012). O QFD tem sido aplicado nas indústrias transformadoras para o desenvolvimento de produtos (MIGUEL, 2005) e de marketing (LU et al., 1994), e é também empregada no setor de serviços (RAMASWAMY, 1996; PUN et al., 2000; KAY; PAWITRA, 2001; GONZÁLEZ et al., 2004) para ajudar a projetar e controlar a qualidade do serviço. Para definir bem o produto ou serviço, a equipe precisa saber o que estão projetando, e o que os usuários finais esperam (HAMILTON; SELEN, 2004; YOONJUNG et al., 2008; ZILLUR; QURESHI, 2008; MARITAN; PANIZZOLO, 2009).

O artigo foi dividido nos seguintes itens, introdução, serviço de correspondente bancário, contendo informações sobre correspondentes, mercado atual, ferramentas para levantamento de requisitos e o estudo de caso referente à implantação do modelo. A metodologia aplicada baseou-se no modelo de Magnago e Echeveste (2012) utilizando o Business Model Canvas para identificar as premissas a serem adotadas para a implantação (OSTERWALDER, 2004).

4.2 SERVIÇO DE CORRESPONDENTE BANCÁRIO

4.2.1 Inserção do Correspondente na Sociedade

A legislação brasileira que trata sobre esse tema é de 1973, sendo a mais antiga, porém suas alterações mais significativas foram em 1999, com a Resolução 2640 do Conselho Monetário Nacional, e em 2003, com as Resoluções 3110 e 3156, que compõem a base normativa (SOARES; MELO SOBRINHO, 2008), a Resolução 3.954/2011 é a que está em vigor.

Apesar de estar prevista na legislação essa alternativa de atendimento bancário, foi nos anos 90 que a escassez de pontos de atendimento no nordeste brasileiro proporcionou o surgimento de empresas prestadoras de serviço de arrecadação e recebimento de contas de serviços públicos, como água e luz. Esses convênios foram firmados, inicialmente com uma rede de farmácias, que iniciaram a prestação desse serviço às comunidades desassistidas e para isso recebiam uma remuneração por conta recebida e como uma estratégia de diferenciação para aumentar a receita e atrair um fluxo de clientes para seu estabelecimento (JAYO, 2009).

Com a expansão da rede, na década de 2000, o modelo se firmou como um canal de distribuição intensamente apoiado em tecnologia de informação e reconhecido como um canal intermediário de distribuição de serviços bancários. (JAYO, 2013). Conforme dados do Banco Central do Brasil (BACEN), o maior canal físico de distribuição de serviços bancários é o de correspondentes.

Em outros países o potencial do canal de correspondentes bancários como uma opção para ampliar o alcance dos serviços financeiros ocorreu a partir da regulamentação das autoridades. Conforme demonstra a Tabela 6, em alguns países, as autoridades deram os primeiros passos nesse sentido incentivando a adesão ao modelo de correspondentes bancários. No Peru, Guatemala e Chile, os bancos começaram a operar antes da existência de um marco regulatório específico que regulamentasse a atividade. O Banco de Crédito do Peru desenvolveu em conjunto com o governo um quadro regulamentar que proporcionou segurança às transações já realizadas através de varejistas independentes.

PAÍS	Publicação do marco regulatório para o funcionamento de correspondentes	Primeiros esforços observados na operação de modelos comerciais
BRASIL	1973	1973
MÉXICO	2008	2010
COLOMBIA	2006	2006
PERÚ	2008	2005
EQUADOR	2008	2008
GUATEMALA	2010	2008
CHILE	2010	2005

Tabela 6 – Publicação do marco regulatório para o funcionamento de correspondentes

Fonte: Vega, Rodrigo Armijo. Banca Corresponsal e Inclusión Financiera: Modelos de Negocio em América Latina, p. 18, setembro 2013.

No Brasil há 16 vezes mais correspondentes do que agências tradicionais. O México, o Equador e a Guatemala denotam uma defasagem clara nesta métrica. As redes de correspondentes mais relevantes na América Latina são as do Brasil, Colômbia e Peru em escala relativa, sendo a do México a de menor relevância. A escala de redes de correspondentes pode ser associada à evolução dos marcos regulatórios. Países que iniciaram essa formalização há mais tempo possuem estas redes mais consolidadas. Na Figura 13 é possível identificar a escala da quantidade de correspondentes e pontos de atendimento por cada 1,000km².

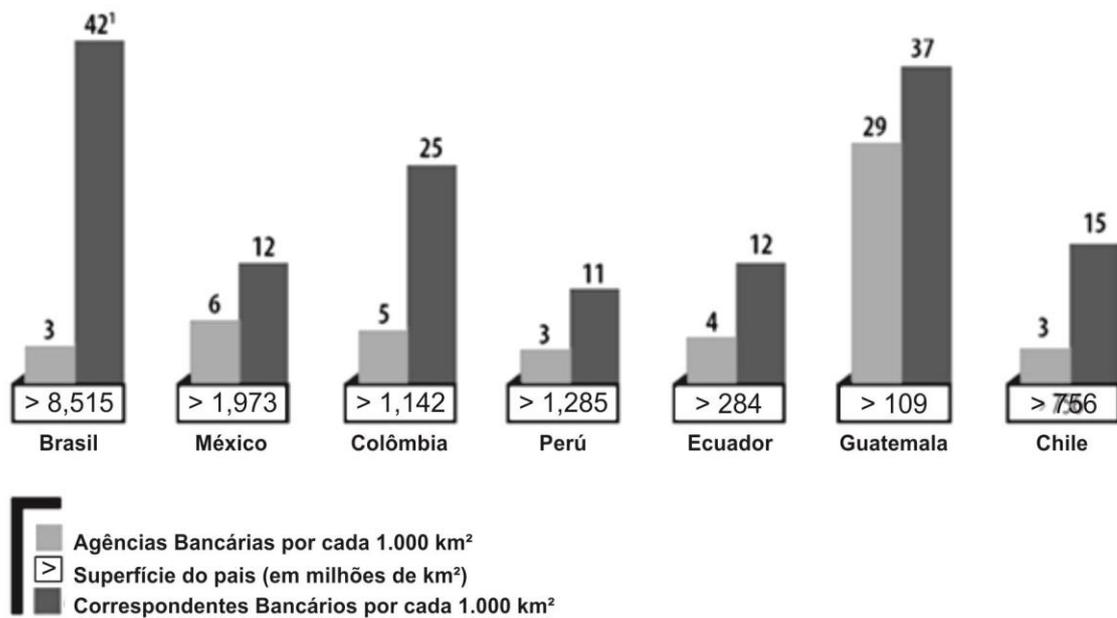


Figura 13 – Números de Agências e Correspondentes Bancários por cada 1,000Km²

Fonte: Vega, Rodrigo Armijo. Banca Corresponsal e Inclusión Financiera: Modelos de Negocio em América Latina, p. 25, setembro 2013.

Na América Latina houve uma grande expansão dos pontos de atendimento de correspondentes bancários devido à regulamentação dos governos, viabilizando a capilaridade e a inclusão social em diversas regiões desassistidas de serviços bancários. Na América Latina, o Brasil é o país que mais possui correspondentes bancários, seguido da Guatemala, onde a regulamentação ocorreu no ano de 2010.

A população desprovida de acesso aos bancos ou que não possuem recursos para utilizar os canais virtuais, encontram nos correspondentes uma opção agradável e conveniente para usufruir dos serviços bancários. Este canal de distribuição aumentou o seu número de usuários devido à flexibilidade de horários dos estabelecimentos conveniados e a impressão de insegurança nas transações virtuais (DINIZ, 2007).

Segundo o site Agência Brasil¹, o Banco Central destacou que a figura do correspondente tem como objetivo atender os municípios sem qualquer serviço bancário e periferias dos grandes centros urbanos, em função da capilaridade do atendimento. Em todo o Brasil, mais de 13 milhões de famílias são atendidas por programas sociais e 68,5% recebem

¹Disponível em <http://agenciabrasil.ebc.com.br/noticia/2011-08-16/correspondente-bancario-fomenta-transparencia-e-concorrenca-segundo-bc>, acesso em: 01 jun. 2014.

este benefício por intermédio de correspondentes bancários mais próximos de suas casas ou locais de trabalho.

Desta forma, evidencia-se o potencial de mercado de atuação dos correspondentes como uma oportunidade de implantação de novos serviços, sendo esta modalidade o correspondente de negócios. Essa forma possibilita o aproveitamento do canal de distribuição já consolidado, cumprindo o papel social e ainda gerando receita para os bancos e empresas.

4.2.2 Modalidades de Correspondente

É possível identificar no mercado financeiro dois modelos, o Microcrédito e o Correspondente Bancário. A modalidade de Microcrédito, ressaltado pelo Nobel da Paz que foi concedido em 2006 a Muhammad Yunus pelo seu trabalho no Grammen Bank, é reconhecida como um poderoso instrumento de geração de renda e redução de pobreza nos países em desenvolvimento (DINIZ, 2010). O modelo 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 dos modelos de microcrédito e correspondentes bancários terem sido desenvolvidos com foco nas populações de baixa renda, na prática existe pouca interação entre eles (DINIZ, 2007).

Entendem-se como correspondentes bancários os estabelecimentos, geralmente comerciais, mas que podem ser de outro ramo (por exemplo, correios, tabacarias, etc.), que através de seus pontos de venda oferecem serviços bancários, representando uma entidade financeira, em adição às suas funções normais e corriqueiras. É importante ressaltar que correspondente bancário é todo tipo de agente transacional que atua em nome e representação de uma entidade financeira, seja esta bancária ou de outro ramo.

A definição de correspondentes² pelo Banco Central (BACEN, 2014) informa que é empresa, integrante ou não do Sistema Financeiro Nacional, contratada por instituição financeira e demais instituições autorizadas pelo Banco Central do Brasil para a prestação de

²Disponível em http://www.bcb.gov.br/pre/bc_atende/port/correspondentes.asp#

serviços de atendimento aos clientes e usuários dessas instituições. Entre os correspondentes mais conhecidos encontram-se as lotéricas e o banco postal.

No correspondente bancário pode ser realizado o encaminhamento de propostas de cartão de crédito, conta corrente e empréstimo, e outros encaminhamentos de operações realizadas por instituições financeiras, e também o pagamento de contas, que são realizados normalmente em caixas de agências bancárias.

4.3 MÉTODO DE DESENVOLVIMENTO DO MODELO DE IMPLANTAÇÃO DO CORRESPONDENTE BANCÁRIO

Para o desenvolvimento do modelo de implantação do serviço de correspondente foi desenvolvido uma metodologia composta por seis etapas fundamentais e sucessivas: (i) desenvolvimento do modelo de negócios; (ii) seleção do modelo de referência de desenvolvimento de produto e serviço; (iii) adaptação do modelo; (iv) adaptação em nível de projeto; (v) aplicação do modelo; (vi) ajustes e diretrizes.

Etapa 1: Desenvolvimento do modelo de negócios – para esta etapa foi escolhido o Business Model Canvas como ferramenta para identificar os elementos essenciais para o desenvolvimento do negócio. O Business Model Canvas é baseado nos conceitos do Balanced Scorecard³, Osterwalder (2004) propôs uma ontologia⁴ para modelos de negócios, mais tarde ampliada e posteriormente aperfeiçoada e transformada em uma ferramenta gráfica por Osterwalder e Pigneur (2010).

É possível visualizar na Figura 14, com o Business Model Canvas, os vários componentes de um negócio e como os elementos se relacionam para que o trabalho persista.

³ Conforme definição de Kaplan e Norton (1992, tradução nossa) o Balanced Scorecard é um sistema de medida de desempenho organizacional que traduz missão e estratégia em objetivos e medidas distribuídos conforme quatro perspectivas distintas: financeira, do cliente, de processos e de aprendizagem e desenvolvimento.

⁴ Conjunto de termos e conceitos alusivos a uma determinada área do conhecimento, que estão relacionados entre si e cujo significado é partilhado por um grupo de indivíduos em comum (MEDEIROS, 2010).

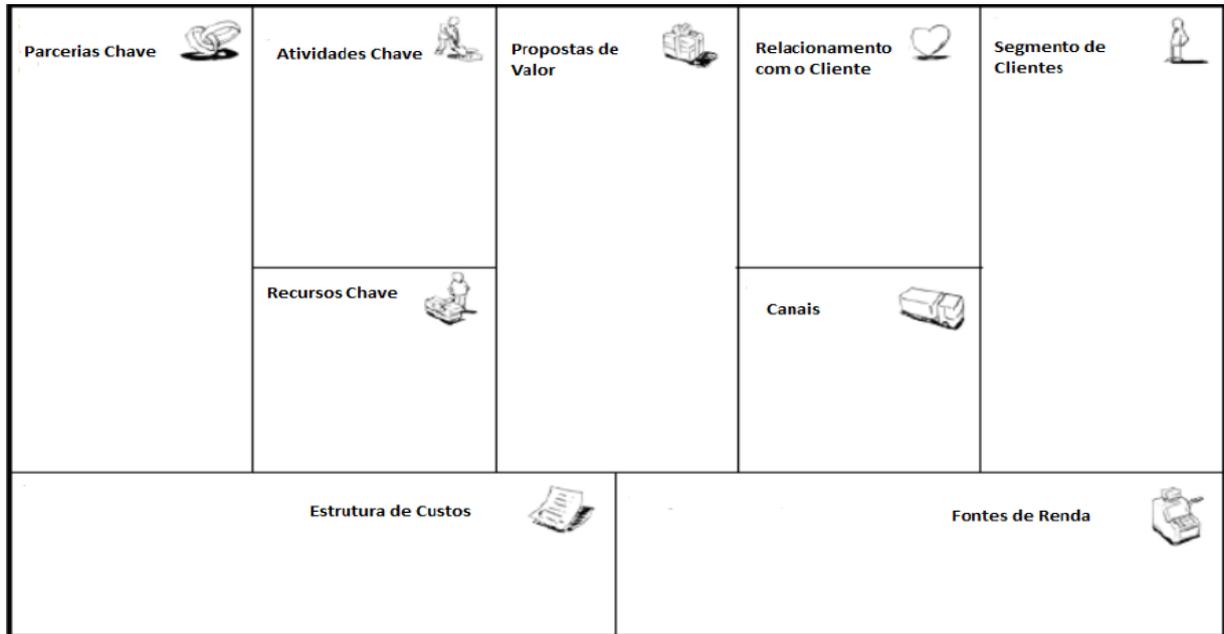


Figura 14 - Model Canvas
 Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010)

Essa ferramenta pode ser utilizada por empresas iniciantes, auxiliando na concepção de um modelo de negócios inovador, e também por companhias já estabelecidas no mercado, auxiliando na elaboração de introdução de inovações em sua cadeia de valor (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

Etapa 2: Seleção do modelo de referência de desenvolvimento de produto e serviço – Existem inúmeros modelos de desenvolvimento de serviços, porém é possível identificar características e fases comuns dos diversos modelos (MAGNAGO; ECHEVESTE, 2012). Para seleção de um processo padrão de desenvolvimento de serviço ele tem que ser documentado em forma de modelo, que serve para representar como os projetos e processos de desenvolvimento serão definidos. O modelo de referência serve como um guia e é composto de um conjunto de macro etapas, atividades e tarefas organizadas de forma a padronizar e unificar o desenvolvimento dos serviços.

O trabalho de Magnago e Echeveste (2012) faz um comparativo entre catorze modelos de desenvolvimento de serviços, e distribui suas fases de acordo com o escopo das nove fases do modelo genérico de desenvolvimento de produto de Rozenfeld et al. (2006). Estas etapas servirão de base teórica para o desenvolvimento do modelo genérico utilizado no estudo de caso.

O modelo mínimo de Magnago e Echeveste (2012) contempla além dos pontos comuns entre os modelos, alto nível de detalhamento e baixa complexidade o que permite a adaptação para um modelo específico de desenvolvimento de serviço. O modelo valoriza as principais inovações trazidas pelos autores que tratam de desenvolvimento de serviço desde 1984 e preserva os pontos comuns de informações entre os estudos. A Tabela 7 apresenta a adaptação das três macro fases e as nove fases do modelo de Rozenfeld (2006), com a descrição e os objetivos do modelo mínimo de desenvolvimento de serviços de Magnago e Echeveste (2012), e na última coluna a descrição das fases do modelo genérico desenvolvido para o estudo de caso.

Fase / Atividade		Descrição e Objetivos do Modelo Mínimo de Desenvolvimento de Serviço	Descrição, Objetivos e Ações na Empresa Modelo Genérico
Pré-Desenvolvimento	Planejamento Estratégico do DP (PE do DP)	Definição de critérios competitivos	Essa fase contém as definições estratégicas dos serviços com foco e priorização dos critérios competitivos, para compreender o papel dos consumidores e os efetivos benefícios esperados.
		Definições de segmentação	
Definição de posicionamento de mercado			
Gestão de ideias			
	Planejamento do Projeto	Aprovação da minuta do projeto do novo serviço, contendo cronogramas e orçamentos.	Etapa de elaboração do projeto inicial, contendo informações gerais com menor nível de detalhamento, identificando necessidades para desenvolvimento das próximas etapas. Ações: - Proposta preliminar - Definição de portfólio básico de produtos
Desenvolvimento	Projeto Informacional	Levantamento da voz do cliente e informações da equipe, para definição e categorização dos requisitos.	Esta fase tem o objetivo de captar de informações inerentes ao serviço desenvolvido, identificando os requisitos das partes envolvidas. Ações: - Levantamento de experiências requisitos internos - Levantamento de experiência requisitos externos: - Adaptação do Sistema - Pesquisa de concorrentes
	Projeto Conceitual	Balanceamento dos requisitos, para aprovação de um conceito das características do processo.	Busca a criação e seleção de soluções para o problema do projeto. Definição do modelo de serviços e seu alinhamento à estratégia de comercialização. Ações: - Elaboração do Plano de Ação Estratégico - Desenvolvimento do Fluxo de Atividades
	Projeto Detalhado	Definições de processo	Descrever criteriosamente todo sistema do novo serviço, para definição do fluxo do processo, do perfil de RH, estrutura física do serviço e homologação dos recursos necessários.
Definições de habilidades e conhecimentos			
Definições de estrutura física			
Simulação			

(continua)

(continuação:)

	Fase / Atividade	Descrição e Objetivos do Modelo Mínimo de Desenvolvimento de Serviço	Descrição, Objetivos e Ações na Empresa Modelo Genérico
	Preparação da Produção	detalhado, com a aprovação de teste piloto com clientes e recursos finais.	aos envolvidos externos, certificando que os parceiros e o mercado reconheçam o produto. Ações: - Formação de Equipe - Contato com conveniados intenção de negócios - Aprovação de Portfólio de produtos - Reunião com Grupos de Trabalho
	Lançamento	Aprovação do piloto e lançamento do serviço.	Inserção do serviço com o acompanhamento do mercado e captação de novos correspondentes, desenvolvendo a equipe para suporte. Ações: - Desenvolvimento de Produto e sistemas - Prospecção de Banriponto de Negócios - Divulgação externa - Lançamento da Marca
Pós-desenvolvimento	Acompanhamento do mercado	Acompanhamento dos indicadores e elaboração de plano de melhorias	Fase de acompanhamento do desempenho do serviço, com análise de resultados e proposição de ampliação e melhorias. Ações: - Analisar Resultados o Piloto - Mapeamento Expansão
	Descontinuar o Produto	Análise do ciclo de vida e retirado do serviço do mercado	Fase destinada para implantação de projetos de melhoria no serviço, com incremento de novos atributos, podendo marcar o início de um novo ciclo. Ações: - Inclusão nas Metas das Agências - Ampliação do Portfólio

Tabela 7 – Modelo Genérico de desenvolvimento de serviços

Fonte: Elaborado pelo autor

Etapa 3: Adaptação do modelo de referência para modelo de implantação: Após a definição do modelo conceitual, que foi escolhido por apresentar os pontos mínimos e comuns de quatorze modelos, foi realizada a adaptação para o modelo de implantação de correspondentes bancários. Este Modelo de referência foi desenvolvido levando em consideração os níveis de processo como o conjunto total de atividades sequenciais e de projeto com uma concentração de atividades na macro etapa de desenvolvimento. A primeira linha do modelo apresenta as macro fases de desenvolvimento de produto, a segunda contém as fases do modelo genérico conceitual e a terceira o detalhamento das atividades necessárias para o desenvolvimento do serviço.

A Figura 15 apresenta o modelo adaptado e a Tabela 7 descrição detalhada e os objetivos de cada fase do modelo. Essas adaptações são necessárias para adequar o modelo teórico às práticas já existentes na empresa.

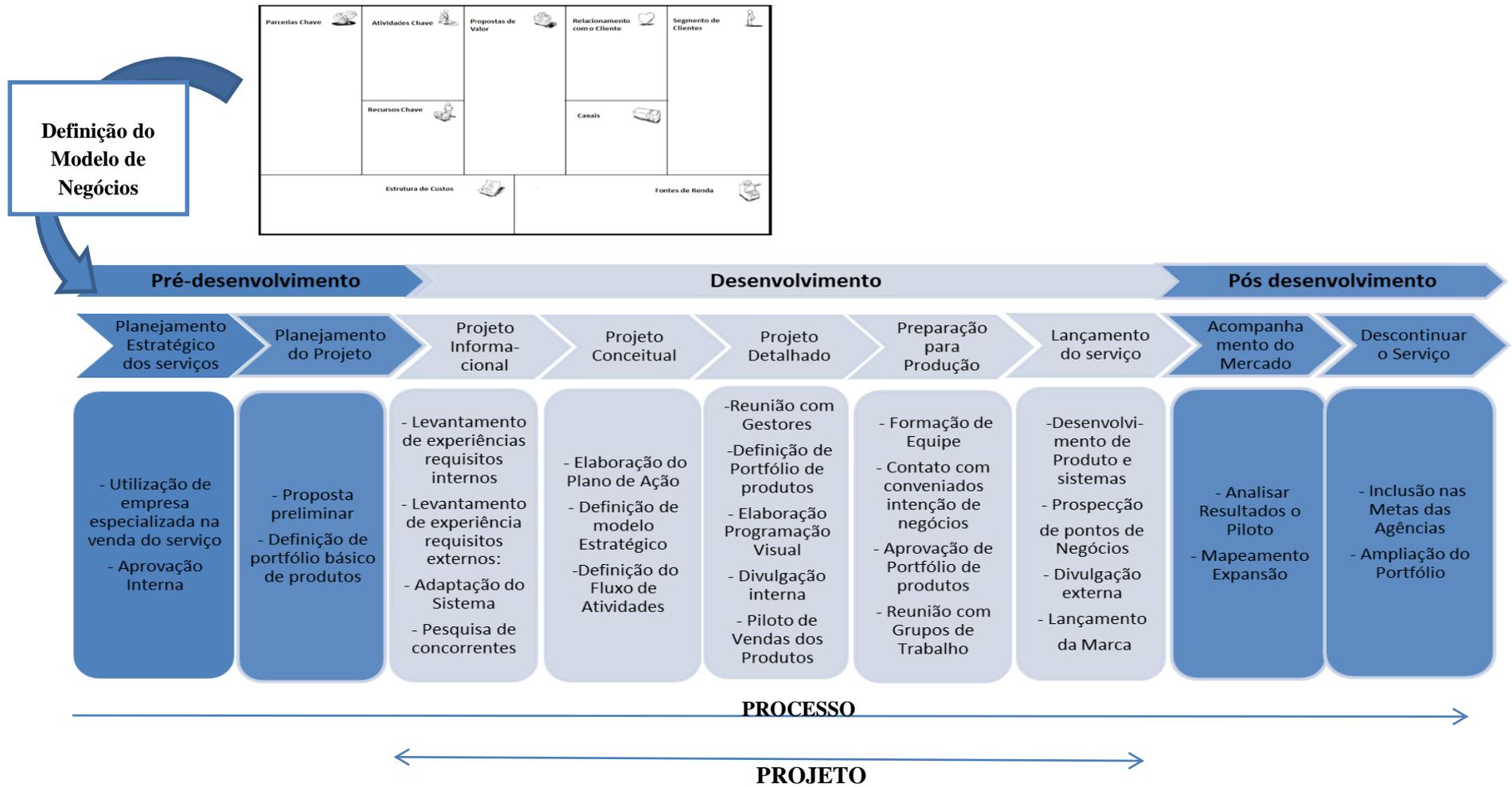


Figura 15 – Modelo Genérico de Desenvolvimento de Serviço de Correspondente

Fonte: Elaborada pelos Autores

Etapa 4: Adaptação em nível de projeto – A implementação desse modelo foi tratada como um projeto estratégico da empresa e seguiu a metodologia da instituição que se assemelha à dos métodos tradicionais adotados no *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK).

A gestão de um projeto envolve lidar com recursos, tempo e administração do interesse entre as partes envolvidas, com o objetivo de prover um resultado. Segundo Possi (2004) a metodologia de gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de alcançar ou exceder as necessidades das partes envolvidas (stakeholders) e as expectativas de um projeto. Para Maximiano (2002), os projetos estão associados mais a certos atributos como: inovação, desenvolvimento, renovação, busca, construção, exploração e descoberta.

Etapa 5: Aplicação do modelo – Com o modelo de referência genérico desenvolvido e a elaboração do projeto de implantação, foi realizada a aplicação do modelo em um caso real e relatado no estudo de caso a seguir.

Etapa 6: Ajustes e diretrizes – Esta fase consiste na análise da implantação do modelo, identificando os pontos de melhoria e definições de novos projetos. As ações da macro etapa de pós-desenvolvimento são realizadas neste momento.

4.4 ESTUDO DE CASO

4.4.1 Descrição da Empresa

A empresa é um banco regional múltiplo que oferece ampla variedade de produtos e serviços financeiros, incluindo cartões de crédito, seguros, previdência privada, grupos de consórcios e administração de recursos de terceiros. Suas operações de crédito abrangem os segmentos de pessoas físicas e jurídicas, bem como financiamento imobiliário e rural.

É uma sociedade de economia mista, constituída sob a forma de sociedade anônima, com foco de atuação na região sul do Brasil e possui como perfil de clientes: pessoa física, micro, média e grandes empresas. Conta com aproximadamente 12 mil colaboradores, tendo

98,25% de cobertura no estado através de 3.500 correspondentes, 525 agências e 880 postos de atendimento bancário.

4.4.2 Serviço de Correspondente Atual

Algumas instituições financeiras públicas e privadas, como a Caixa Econômica Federal (CEF), Banco do Brasil (BB) e Bradesco foram pioneiros na instalação desses correspondentes. A CEF com sua rede de lojas lotéricas implantou o Caixa Aqui, e mais tarde seguiu outros competidores e implantou seu sistema de Correspondente bancário nos varejistas.

O Bradesco em parceria com os Correios, num processo de aquisição, fundou o Banco Postal, sendo adquirido pelo Banco do Brasil logo após, tendo como objetivo levar serviços de correspondente à população desprovida de atendimento bancário e colocar à disposição o acesso ao Sistema Financeiro. O Banco do Brasil criou uma subsidiária, o Banco Popular do Brasil que tem como público-alvo pessoas físicas desprovidas de atendimento, que trabalham, em sua maioria, no setor informal da economia, sem comprovação de renda, como vendedores, diaristas, motoboys, taxistas, entre outros. A posição tomada por estes principais competidores é discutida por alguns autores, no que diz respeito à importância da tecnologia empregada, a forma de constituição e participação no mercado (JAYO; DINIZ, 2013; KUMAR et al., 2006; DINIZ; POZZEBON; JAYO, 2008).

A estrutura do modelo atual visa atender um público antes não atendido, por causa dos custos em produtos desenhados para outros segmentos e também pela inviabilidade dos custos de estruturas para criar agências em locais remotos, de difícil acesso ou de pouco retorno financeiro. Esta forma de serviço baseia-se na parceria entre agência e correspondente, onde também há como benefício à redução do movimento físico de clientes nas agências e dos custos de transações para a instituição financeira.

4.4.3 Modelo de Negócio de Correspondente para Implantação

O novo serviço propõe uma diferenciação dos modelos já existentes no país e na América Latina, pois de acordo com os atuais, a concentração de pontos em grandes centros não promove efetivamente a inclusão social, assim o serviço a ser implantado visa unir a rentabilidade dos serviços de correspondentes existentes e a efetiva inclusão social. Foram estabelecidas algumas premissas para o desenvolvimento do serviço:

- a) rentabilidade para todos os envolvidos;
- b) promover a inclusão social;
- c) possuir um portfólio flexível; e
- d) focar na parceria comercial.

A estrutura do novo serviço é a união dos modelos de correspondentes existentes, agregando e ampliando o portfólio de serviços oferecidos. Esta modalidade de correspondente está baseada na parceria estratégica com outras empresas para o encaminhamento de propostas de crédito e comercialização de outros produtos e serviços bancários, tendo como foco a inclusão de pontos de atendimento em municípios desassistidos ou em regiões populosas sem atendimento bancário. Com base nessas premissas foi proposta a estrutura do serviço de correspondente, conforme Figura 16.

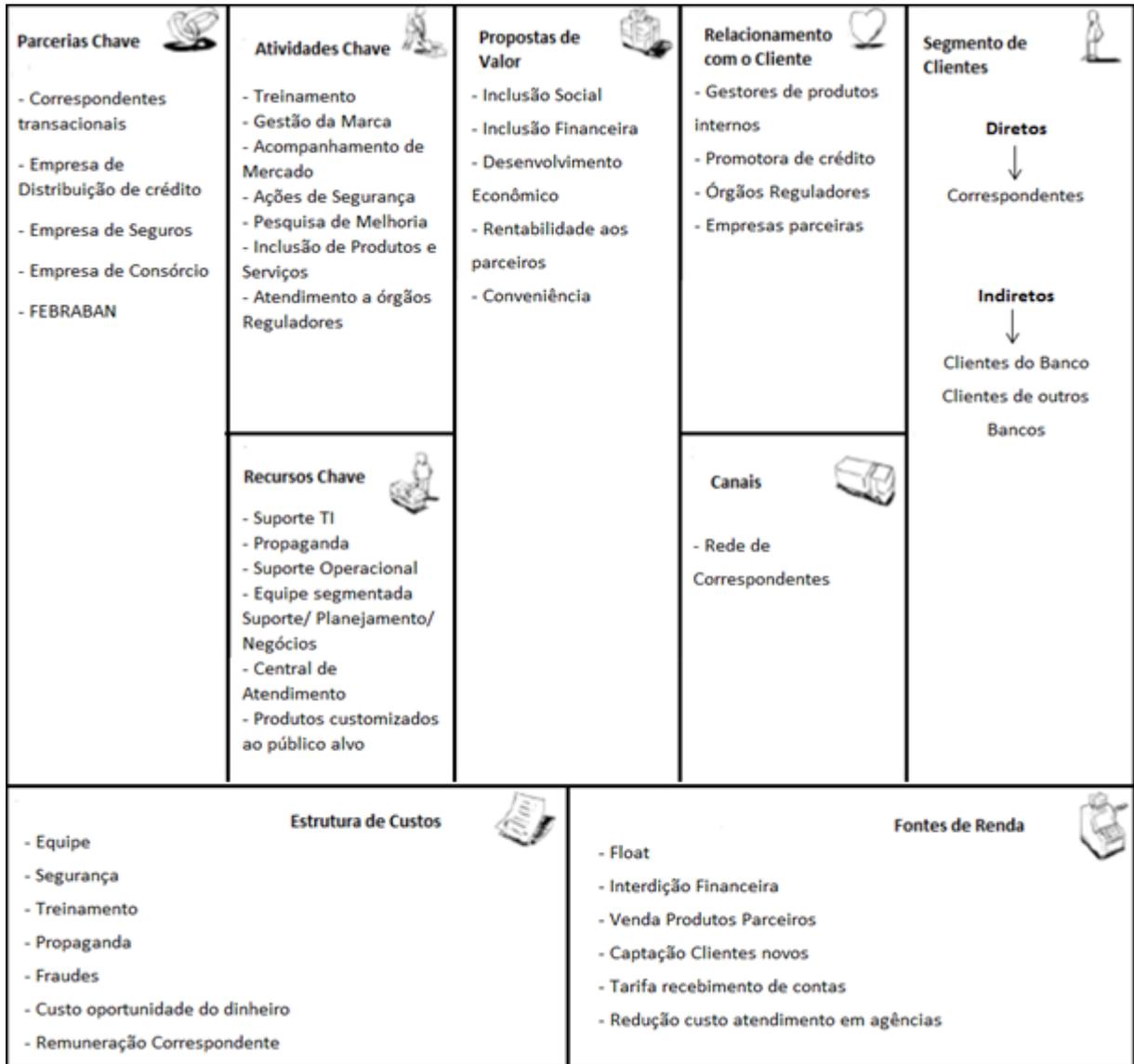


Figura 16 – Adaptação do Modelo Canvas

Fonte: Elaborado pelo Autor

A partir da visualização do novo serviço, a empresa tomou a decisão estratégica de utilizar uma empresa especializada em comercialização de crédito fora do ambiente bancário, obtendo a ampliação do portfolio, adquirindo experiência na prestação desse serviço e obedecendo à premissa de estabelecer parcerias comerciais rentáveis aos envolvidos. Essa forma beneficia todos os envolvidos, pois o banco amplia sua base de arrecadação e venda de produtos e serviços e a população é favorecida com um local mais próximo e com horários flexíveis, facilitando a inclusão bancária e fomentando a inclusão social.

O setor de Marketing forneceu todos os insumos de imagem para a padronização dos estabelecimentos, auxiliando assim no processo de criação da nova marca. A área Comercial realizou divulgações da nova marca permitindo que os novos pontos fossem reconhecidos pela população.

4.4.4 Implantação

A implantação seguiu o modelo proposto, mantendo as macro etapas para o desenvolvimento de serviço, que se repetem nos modelos de Rozenfeld et al. (2006) e Magnago e Echeveste (2012), com a adaptação das etapas para a implementação de um novo modelo de negócios e serviços bancários, essas etapas são: Pré-desenvolvimento, composta pelas fases de planejamento estratégico e planejamento do projeto; Desenvolvimento, composta por Projeto Informacional, Projeto Conceitual, Projeto Detalhado, Preparação da Produção e Lançamento; e Pós-desenvolvimento composto por Acompanhamento do mercado e Descontinuar o Produto. As etapas e as ações estão descritas a seguir e apresentadas na Figura 15.

4.4.4.1 Pré-Desenvolvimento

O desenvolvimento de um modelo de negócios é a entrada para início das etapas de desenvolvimento de serviço. Conforme Figura 16, foi utilizado o modelo Canvas para definição das diretrizes do negócio, por ser uma ferramenta capaz de apresentar visualmente os diversos componentes do negócio e o relacionamento de seus componentes.

Assim, após a definição do modelo iniciou a primeira macro-fase, o Pré-Desenvolvimento, dedicando-se ao planejamento estratégico, desenvolvendo a proposta preliminar do projeto e sua posterior aprovação pela diretoria da Instituição. Foi definida a utilização de uma empresa do grupo especializada em créditos consignados e também foi desenvolvido um portfólio básico de produtos.

Para o planejamento do projeto partiu-se de algumas diretrizes previamente definidas e do portfólio básico, elaborando assim um plano prévio, obedecendo a metodologia já

existente na empresa, que prevê a aprovação preliminar do projeto, para posterior detalhamento.

4.4.4.2 Desenvolvimento

Esta etapa foi a que concentrou a maior parte do esforço para a implantação. De acordo com o modelo de referência ela é composta pelas seguintes fases: Projeto informacional, projeto conceitual, projeto detalhado, preparação para produção e lançamento. Para cada fase foram desenvolvidas as ações apresentadas na Tabela 7.

Projeto Informacional: foram desenvolvidas ações envolvendo todas as áreas da empresa e os correspondentes transacionais já existentes, tendo o gestor de correspondentes como centralizador de informação. A Figura 17 apresenta o diagrama com o envolvimento das diversas áreas e a interação dos correspondentes diretamente com o centralizador da informação.



Figura 17 – Partes Envolvidas no Projeto

Fonte: Elaborada pelo Autor

Ainda no projeto informacional reuniu-se a equipe utilizando o *brainstorming* como ferramenta para determinar as ações necessárias para implantação do modelo desenvolvido e para o levantamento dos requisitos internos. Após a definição das atividades, realizou-se uma pesquisa, utilizando o QFD (*Quality Function Deployment* ou Desdobramento da Função

Qualidade) como método para identificar os requisitos externos de qualidade e criar um portfólio de produtos para a comercialização nos pontos de atendimento. A pesquisa apontou que os correspondentes tem uma preocupação com ações voltadas à divulgação, bem como foi possível identificar que a inclusão de novos serviços é um dos requisitos demandado pelos clientes, e isso foi contemplado no modelo.

O levantamento também apontou que a remuneração não é fator decisivo para o negócio. Como requisito mais importante destaca-se o auxílio no atendimento e treinamento, e essa foi uma das ações que concentraram maior atenção. Após, foi desenvolvido o sistema para a comercialização e divulgação dos serviços.

Projeto conceitual: nessa fase foi desenvolvido o plano de ação e o modelo de negócios a ser implantado, com um detalhamento do fluxo dos produtos e atividades a serem desenvolvidas.

Projeto detalhado: nesta fase houve a elaboração da nova marca e padronização da programação visual a ser adotada pelos correspondentes. Foram realizadas campanhas de conscientização interna do produto que seria lançado no mercado e constituída uma equipe comercial capacitada a dar treinamento interno e externo. Essas ações seguiram o alinhamento do modelo conceitual, buscando as definições de processos, habilidades e conhecimentos e estrutura física. Com base nas informações do projeto informacional, e com um sistema básico realizou-se um piloto de vendas.

Preparação para produção: após o resultado do piloto e a aprovação final do portfólio de produtos, foi realizado o contato com os correspondentes já existentes, na modalidade transacional, para ofertar o novo modelo de negócios. Paralelamente a essas ações foi feito o lançamento da nova marca e a comunicação ao mercado.

Lançamento: nessa fase foi realizada a divulgação externa do novo modelo de negócios e da nova marca, bem como a prospecção de novos correspondentes.

Dentre as ações desenvolvidas em cada fase e representadas na Figura 15, ressaltam-se as seguintes como atividades essenciais para o sucesso:

- a) *pesquisa de levantamento de requisitos de qualidade externos*: essa ação proporcionou o conhecimento das necessidades e anseios dos parceiros comerciais, correspondentes, os quais são os agentes de contato entre o Banco e os clientes. Com base nessa pesquisa e nos objetivos da empresa foram desenvolvidas as demais ações;
- b) *definição do portfólio*: essa escolha é fundamental para o desenvolvimento do modelo, considerando que os produtos ou serviços comercializados nos correspondentes devem atender um público específico, de baixa renda e sem acesso a serviços bancários convencionais;
- c) *divulgação interna e externa*: nessa ação a parte de conscientização foi fundamental, pois a instituição teve que quebrar o paradigma de comercialização no modelo tradicional e entender que a parceria com outros pontos era possível, e principalmente rentável;
- d) *piloto de venda*: nessa fase foram alteradas políticas de precificação e remuneração dos correspondentes, adequando ao mercado e possibilitando aprendizado;
- e) *lançamento da marca*: essa ação possibilitou a padronização e o posicionamento, fazendo com que todos os pontos fossem reconhecidos por uma marca única, facilitando a comunicação com os clientes.

A macro etapa de Desenvolvimento finalizou com a divulgação pública do serviço, através do lançamento da marca e divulgação em rádio, jornais, redes sociais, etc.

4.4.4.3 Pós-Desenvolvimento

Nesta fase foram realizados esforços para a expansão da rede de correspondentes, destacando as seguintes ações:

- a) *meta nas agências*: foi estabelecida uma meta de cadastramento de novos pontos de negócios para cada agência do Banco;
- b) *ampliação do portfólio*: desenvolvidos novos produtos e parcerias para comercialização nos correspondentes, com utilização da rede como um canal

Após a implantação do modelo nota-se os novos pontos prospectados, sinalizados com a letra “P”, aumentando a atuação em bairros com concentração populacional e desprovidos de atendimento bancário.

4.5 PRINCIPAIS RESULTADOS

Após um ano do lançamento da marca e implantação do modelo, constata-se que ele atingiu os objetivos definidos em suas premissas:

- a) rentabilidade para todos os envolvidos;
- b) promoção da inclusão social;
- c) portfólio flexível; e
- d) focado em parceria comercial. As evidências relativas a cada item foram obtidas através de pesquisas documentais em relatórios da empresa.

A rentabilidade para todos os envolvidos pode ser comprovada com o incremento de venda e de remuneração que os correspondentes obtiveram. Para o banco houve um acréscimo no volume de crédito comercializado e o aumento de arrecadação de contas gerou uma receita extra de tarifas, redução de custos de operação nas agências, geração de *funding* com o volume financeiro arrecadado, bem como reconhecimento e fortalecimento da marca. No início do projeto os correspondentes apresentavam resultado negativo de aproximadamente 400.000,00 por mês passando para um resultado positivo de aproximadamente R\$ 4.000.000,00 por mês após a implantação do novo modelo.

O modelo também permitiu a promoção da inclusão social e oportunizou a criação de pontos de atendimento em regiões desassistidas de atendimento bancário, auxiliando as comunidades de baixa renda e a captação de um número significativo de novos clientes. Foi possível a abertura de 1.775 novas contas correntes e contas poupança no período para pessoas das classes com renda de até dois salários mínimos.

O sistema foi desenvolvido com portfólio adaptável, permitindo a inclusão de novos serviços de acordo com a necessidade do mercado e obedecendo a premissa de flexibilidade.

No período de implantação foram disponibilizados produtos que não eram oferecidos inicialmente.

Seguindo a premissa da parceria comercial e sendo o sistema ajustável, foi possível estabelecer parcerias estratégicas, capacitando a inclusão de serviços de outras empresas para exploração do canal de vendas. Como exemplo ressalta-se a disponibilidade de comercialização de *chips* de passagem automática por cancelas de pedágios e shoppings e recargas de celular de várias operadoras.

4.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo tem como objetivo apresentar e discutir o processo de implementação do modelo de negócios de correspondente bancário em uma instituição financeira. O modelo apresentado é considerado inovador no mercado, pois agrega soluções já existentes, porém tratadas separadamente, permitindo a customização das ofertas de serviços de acordo com a necessidade do público alvo e do local onde o correspondente está inserido. Foi possível também, apresentar as principais atividades desenvolvidas para a implementação desse modelo, e associar a teoria de desenvolvimento de produtos com a criação de um novo serviço. Da mesma forma foi possível criar um modelo para a implantação do serviço de correspondente bancário em qualquer instituição financeira.

Considerando a flexibilidade e adaptabilidade do modelo conceitual utilizado de base para o modelo proposto é possível assegurar que, com pequenas adaptações, este modelo pode ser utilizado de forma genérica para implantação de novos serviços bancários. Outro ganho que pode ser atribuído a este processo foi a aproximação da teoria à prática, com a utilização de diversas ferramentas de engenharia e gestão, utilizadas de forma prática e associativa, permitindo a adaptação às necessidades de agilidade que o mercado competitivo exige. Foram citados nesse artigo ferramentas como: *Braistorming*, QFD, modelo de desenvolvimento de produto, modelo Canvas, elaboração de planos de ação, etc.

Após a implantação do modelo de negócios proposto é necessário a sua ampliação, de acordo com a necessidade da empresa e do mercado. Para isso sugere-se novas pesquisas que permitam aprofundar o grau de satisfação do cliente atendido no correspondente, o índice de

clientes que foram incluídos no sistema financeiro através dos correspondentes e desenvolvimento de novos produtos que gerem inclusão social e bancária.

REFERÊNCIAS

- AKAO, Y. **Quality Function Deployment**. Cambridge: Productivity Press, 1990.
- BRASIL. BACEN. **Banco Central do Brasil**. Brasil, 2014.
- DINIZ, Eduardo Henrique. **Correspondentes bancários e microcrédito no Brasil: tecnologia bancária e ampliação dos serviços financeiros para a população de baixa renda**. FGV/EAESP/GV Pesquisa, 2007.
- DINIZ, Eduardo; POZZEBON, Marlei; JAYO, Martin. **The Role of ICT in Improving Microcredit: The Case of Correspondent Banking in Brazil**, Cahier du GReSI no 08-03, HEC Montréal, Canada, Set. 2008.
- GONZÁLEZ, M. E. G. QUESADA, F. PICADO, CARL A. ECKELMAN, (2004) "Customer satisfaction using QFD: an e-banking case", *Managing Service Quality*, Vol. 14, n. 4, pp.317 – 330.
- HAMILTON J. SELEN W, (2004). **Enabling real estate service chain management through personalised Web interfacing using QFD**. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 24, n.3, pp.270 – 288.
- JAYO, M., DINIZ, E.H., (2013). **Um mapeamento descritivo dos modelos de gestão de redes de correspondentes bancários no Brasil**. *Revista de Administração*, v.48, n.3, pp.621-634.
- LIMA MS DE, Soares BGO, Bacaltchuk J. **Psiquiatria baseada em evidências**. *RevBrasPsiquiatr* 2009 setembro; 22(3): 142-6.
- KAY C. TAN, THERESIA A. PAWITRA, (2001) "**Integrating SERVQUAL and Kano's model into QFD for service excellence development**", *Managing Service Quality*, Vol. 11, n. 6, pp.418 – 430
- KUMAR, A., NAIR, A., PARSONS, A., URDAPILLETA, E. **Expanding Bank Outreach through Retail Partnerships: Correspondent Banking in Brazil**. World Bank Working Paper no. 85, Washington DC, 2006.
- LU, M.H., MADU, C.N., KUEI, C.H., WINOKUR, D. (1994), "**Integrating QFD, AHP and benchmarking in strategic marketing**", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 9 No. 1, pp. 41-50.
- MAGNAGO, Patricia Flores; ECHEVESTE, Marcia Elisa, (2012) "**Caracterização de um modelo mínimo para o PDS por meio de uma revisão sistemática de literatura**", *Produto e Produção*, vol. 13 n.1, p. 01-15, fev. 2012.

MARITAN D. PANIZZOLO R. (2009) "**Identifying business priorities through quality function deployment: Insights from a case study**", Marketing Intelligence & Planning, Vol. 27, n. 5, pp.714 – 728.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração de projetos: como transformar ideias em resultados**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MICIAK, A., DESMARAIS, M. (2001), "**Benchmarking service quality performance at business-to-business and business-to-consumer call centers**", Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 16 No. 5, pp. 340-51.

MIGUEL, P.A.C. (2005), "**Evidence of QFD best practices for product development: a multiple case study**", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 22 No. 1, pp. 72-82.

MIGUEL, P. A. C. **Implementação da gestão de portfólio de novos produtos: um estudo de caso**. Revista Produção, v. 18, n. 2, p. 388-404, 2008.

OSTERWALDER, Alexander. **The business model ontology: a proposition in a design science approach**. 2004. 169 f. Tese (Doutorado) - Departamento de Ecole Des HautesEtudesCommerciale, Université de Lausanne, Lausanne, Switzerland, 2004.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves.**Business Model Generation**. Hoboken, USA: John Wiley & Sons, 2010. 278 p.

PUN, K.F., K.S. CHIN, HENRY LAU, (2000) "**A QFD/ approach for service quality deployment: a case study**", Managing Service Quality, Vol. 10, n. 3, pp.156 – 170

POSSI, M. **Capacitação em Gerenciamento de Projetos**. Rio de Janeiro: Brasport, 2004

RAMASWAMY, R. (1996), **Design and Management of Service Processes**, Prentice-Hall, Reading, MA.

RODRIGUES, Maximiliano Camargo; ECHEVESTE, Marcia E.; SILVA, Luan Carlos Santos. **La inclusión bancaria por medio de correspondientes bancarios en Brasil**. Revista Espacios, Caracas, Vol. 36 (Nº 03) Ano 2015. Pág. 14.

ROSENTHAL, S. R, **Effective product design and development, How to cut lead time and increase customer satisfaction**, Business One Irwin, Homewood, Illinois 60430, 1992.

ROZENFELD, Henrique; FORCELLINE, Fernando A.; AMARAL, Daniel C.; TOLEDO, José Carlos; SILVA, Sergio Luis da; ALLIPRANDINI, Dário H.; SCALICE, Regisk. **Gestão de desenvolvimento de produto: uma referência para a melhoria do processo**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SOARES, Marden Marques; MELO SOBRINHO, Abelardo Duarte. **Microfinanças: O Papel do Banco Central do Brasil e a Importância do Cooperativismo de Crédito**. 2. Ed. Brasília, 2008.

STRANDBERG, C., OLOF WAHLBERG, PETER ÖHMAN, (2012) "**Challenges in serving the mass affluent segment: bank customer perceptions of service quality**", *Managing Service Quality*, Vol. 22, n.: 4, pp.359 – 385.

TROSTER, Roberto Luis. **Bancarização: Inclusão financeira e social**. Decision Report. Brasil. 2006.

YOONJUNG AN, SUNGJOO LEE, YONGTAE PARK, (2008) "**Development of an integrated product-service roadmap with QFD: A case study on mobile communications**", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 19, n. 5, pp.621 – 638.

ZILLUR RAHMAN, M.N. QURESHI, (2008) "**Developing new services using fuzzy QFD: a LIFENET case study**", *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Vol. 21, n. 7, pp.638 – 658.

5 CONCLUSÕES

O objetivo geral desse trabalho foi apresentar um modelo de implantação de serviços de correspondentes bancários em instituições financeiras, com foco na inclusão social. Para isso foram realizadas três pesquisas para o entendimento do assunto. Iniciando pela revisão bibliográfica do tema, para o levantamento de estratégias de implantação do serviço de correspondente bancário, com a elucidação de pontos chave para o sucesso dessa iniciativa à população de baixa renda. Após foi realizada uma pesquisa de identificação de requisitos para o desenvolvimento do modelo de negócios, a fim de entender melhor os clientes e o mercado de forma geral. E finalizando com a proposição de um modelo de implantação do serviço de correspondente bancário em instituições financeiras.

Foi possível constatar a escassez de literatura sobre o tema, embora a legislação brasileira sobre o assunto seja de 1973, a partir de 2002 é que aparecem as primeiras publicações sobre o assunto. Destacam-se artigos que evidenciam o correspondente bancário como alternativa estratégica para bancarização, inclusão social e aumento da receita para os bancos.

Os textos publicados e incluídos na primeira parte desse trabalho foram divididos em três categorias: inclusão social, estratégia bancária e tecnologia bancária. Sendo a categoria de inclusão social a que apresentou maior número de artigos relativos ao tema correspondente bancário, reforçando a relevância e a relação entre os dois assuntos.

Com o levantamento dos requisitos de qualidade e seus desdobramentos, foi possível identificar e priorizar os pontos de atuação necessários para desenvolvimento de um modelo de implantação de serviços. Os requisitos mais relevantes estão associados ao auxílio no atendimento, treinamento, ações promocionais e inclusão de novos serviços.

Com o entendimento teórico sobre correspondentes bancários, associado à pesquisa de levantamento de requisitos, foi possível a proposição de um modelo de implantação dessa modalidade de serviço em instituições financeiras. Esse trabalho utilizou as macro-etapas do modelo de Rozenfeld et al. (2006) associado ao artigo de Magnago e Echeveste (2012), que apresenta um modelo mínimo para o processo de desenvolvimento de serviços baseado em um estudo comparativo entre catorze modelos.

O modelo proposto foi testado em um banco de varejo e obteve resultado aderente às premissas estabelecidas: inclusão social, portfólio flexível, rentabilidade aos envolvidos e foco em parceria comercial. Como maior resultado, destaca-se a possibilidade de inclusão social com a criação de pontos de atendimento em regiões desassistidas, auxiliando as comunidades de baixa renda e gerando uma receita significativa para o banco. Com certeza, a implementação do correspondente bancário, é um meio de oportunizar o atendimento ao mercado emergente das classes mais baixas e simultaneamente proporciona o aumento da renda nas instituições. O modelo permitiu a realização de parcerias estratégicas incluindo serviços de outras empresas para comercialização neste canal.

Destaca-se que na realização da pesquisa, foi necessário o rompimento de paradigmas associados ao método acadêmico dentro da instituição, ou seja, apesar do incentivo à pesquisa existiu uma cobrança relativa ao resultado. Outro fator de dificuldade está na relação entre as partes envolvidas, considerando que para a elaboração e aplicação do modelo foi necessário o envolvimento de várias áreas da instituição.

O modelo apresenta inovação neste mercado, por agregar soluções já existentes em um único projeto, tornando o conhecimento transparente e customizando a oferta de serviços de acordo com a necessidade do mercado consumidor. Da mesma forma, o modelo de implantação do serviço de correspondente pode ser generalizado e, compartilhar este conhecimento, pode motivar outras instituições que possuam o mesmo objetivo, se inspirando nas lições aprendidas neste estudo de caso e permitindo sua utilização na inserção de novos serviços bancários. Como questões pesquisas futuras é possível sugerir que a utilização do modelo de implementação seja utilizada em outros serviços bancários e não bancários; a pesquisa para levantamento dos requisitos seja aplicada no cliente do correspondente, ou seja, no usuário final do serviço, para identificar a aderência entre os requisitos do correspondente e de seus clientes; a identificação do papel das instituições financeiras para a inclusão social; o quanto a classe C e D contribuem para rentabilidade das organizações; e a importância da inclusão bancária para qualidade de vida das pessoas.

REFERÊNCIAS

- ALBERTIN, Alberto Luiz. **Comércio Eletrônico: um estudo no setor bancário**. Revista de Administração Contemporânea, 1999.
- AKAO, Y. **Quality Function Deployment**. Cambridge: Productivity Press, 1990.
- ARAGÃO, Marianna. **A nova cara do país: os empresários e executivos brasileiros que representam a dramática evolução do ambiente de negócios nos últimos anos no país e projetam as mudanças que ainda estão por vir**. Exame, 2011, v.45, p.82.
- ANZANELLO, M. J.; LEMOS, F. O.; ECHEVESTE, M. E. **Aprimorando produtos orientados ao consumidor utilizando Desdobramento da Função Qualidade (QFD) e Previsão de Demanda**. Produto & Produção, v. 10, n. 2, p. 1-27, 2009.
- ATALLAH, Alvaro Nagib; CASTRO, Aldemar Araujo. **Medicina Baseada em Evidências: fundamentos para a pesquisa clínica**. São Paulo: Lemos-Editorial, 1998.
- BADER, Marcos; SAVOIA, Jose Roberto Ferreira. **Logística da evolução bancária: Tendências, oportunidades e fatores para inclusão financeira**. RAE, 2013. Vol.53.p.208
- BARNES, J. G. **Segredos da gestão pelo relacionamento com os clientes**. Rio de Janeiro: Qualimark, 2002.
- BELLOTTO, Alessandra. **Cientes de baixa renda são o alvo**. Jornal do Brasil, 2008.
- BOLFARINE, H.; BUSSAB, W. O. **Elementos de amostragem**. São Paulo: Edgard Blücher, 2005.
- BOYD, H. W.; WESTFALL R. **Pesquisa mercadológica: textos e casos**. 3. ed. Rio de Janeiro: Getúlio Vargas, 1978.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. Brasil, 2013.
- CAMPELLO, M. L. C.; GALVÃO, D.; E.; SACOMANO, J. B. **As estratégias e as novas formas de organização do trabalho dos bancos de varejo**. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 9., Bauru, 2002. Anais... Bauru, 2002.
- CAMPELLO, M. L. C. **Um estudo sobre a competitividade dos bancos de varejo do Brasil**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Programa de Pós – graduação em Engenharia de Produção, Universidade Paulista – UNIP, São Paulo, 2004.
- CAPELLETTO, Lucio Rodrigues; CORRAR, Luiz João. **Índices de Risco Sistêmico para o Setor Bancário**. Revista Contabilidade & Finanças, 2008. Vol.19.p.6.

CHAO, Lawrence P.; ISHII, Kosuke; **Project quality function deployment**. International Journal of Quality & Reliability Management Vol. 21 No. 9, 2004

CHU-HUA KUEI, MIN H. LU. **An integrated approach to service quality improvement**. International Journal of Quality Science, v. 2, n. 1, p.24-36, 1997.

CÍCERA, Adriana S.; LACERDA, Daud Lincoln L.; ALBUQUERQUE, Gilvan L.; NETO, Mariana Maria B.; SOUZA, Pedro L.; Cunha Filho. **Pesquisa do gap de percepção dos clientes como orientação da melhoria na estratégia de atendimento em correspondentes bancários**. IX Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 2006.

COBRA, M. **Marketing de serviço financeiro**. São Paulo: Cobra, 2000.

CONTEL, Fabio Betioli. **Espaço geográfico, sistema bancário e a hipercapilaridade do crédito no Brasil**. Caderno CRH, v. 22, p. 119-134, 2009.

COSTA, Fernando Nogueira. **Bancarização, crédito popular e microcrédito**. Secretaria do Trabalho do Estado de São Paulo, 2002.

DANTAS, Jose Alves; MEDEIROS, Otavio R. de; PAULO, Edilson. **Relação entre concentração e rentabilidade no setor bancário brasileiro**. Revista Contabilidade & Finanças, v. 22, p. 5, 2011.

DANTAS, Jose A. et al. **Determinantes do grau de evidenciação da risco de crédito pelo bancos brasileiros**. Revista Contabilidade & Finanças, v. 10, p. 52, 2010.

DAYU JIN, KAH-HIN CHAI, KAY-CHUAN TAN. **New service development maturity model**. Managing Service Quality, v. 24, n. 1, p.86-116, 2014.

DAYU JIN, KAH-HIN CHAI, KAY-CHUAN TAN. **Organizational adoption of new service development tools**. Managing Service Quality, v. 22, n. 3, p. 233-259, 2012.

DIAS, Leila Christina; LENZI, Maria Helena. **Reorganização espacial de redes bancárias no Brasil: processos adaptativos e inovadores**. Cad. CRH, v. 22, n. 55, p. 97-117, 2009.

DINIZ, Eduardo Henrique. **Correspondentes bancários e microcrédito no Brasil: tecnologia bancária e ampliação dos serviços financeiros para a população de baixa renda**. FGV/EAESP/GV Pesquisa, 2007.

DINIZ, Eduardo; POZZEBON, Marlei; JAYO, Martin. **The Role of ICT in Improving Microcredit: the case of correspondent banking in Brazil**, Cahier du GReSI no 08-03, HEC Montréal, Canada, set. 2008.

DONALDSON, Krista M.; ISHII, Kosuke; SHEPPARD, Sheri D. **Customer Value Chain Analysis**. Research in Engineering Design (2006) 16: 174–183.

- DRUMOND, F. B. **Ouvindo o cliente para o planejamento do produto**. In: CHENG, L.C. et al. QFD: planejamento da qualidade. Belo Horizonte: UFMG, Escola de Engenharia, Fundação Christiano Ottoni, 1995.
- FORTUNA, E. **Mercado financeiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- FULLER, W. A. **Sampling statistics**. Ames, Iowa: Wiley, 2011.
- GHOBIAN A.; TERRY, A. J. **How Alitalia improves service quality through quality function deployment**. *Managing Service Quality*, v. 5, n. 5, p.31-35, 1995.
- GONZÁLEZ, M. E. G. QUESADA, F. PICADO, CARL A. ECKELMAN. **Customer satisfaction using QFD: an e-banking case**. *Managing Service Quality*, v. 14, n. 4, p.317-330, 2004.
- GUILLÉN, Mauro F.; TSCHOEGL, Adrián E. **La Internacionalización de la banca española**. *Universia Business Review*, v. 37, p.74-83,
- HAMILTON, J.; SELEN, W. **Enabling real estate service chain management through personalised Web interfacing using QFD**. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 24, n. 3, p. 270-288, 2004.
- JAYAWARDHENA, C. **The impact of service encounter quality in service evaluation: evidence from a business-tobusiness context**. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 25, n. 5, p. 338-348, 2010.
- JAYO, M., DINIZ, E.H., (2013). **Um mapeamento descritivo dos modelos de gestão de redes de correspondentes bancários no Brasil**. *Revista de Administração*, v.48, n.3, pp.621-634.
- JAYO, M. **Correspondentes bancários como canal de distribuição de serviços financeiros: taxonomia, histórico, limites e potencialidades dos modelos de gestão de redes**. FGV/EAESP/GV Pesquisa, 2010
- JAYO, M; CERNEV, A. K.; DINIZ, Eduardo. H. **As cinco ondas de inovações tecnológicas em bancos**. In: José Carlos Barbieri; Moysés Alberto Simantob. (Org.). *Organizações Inovadoras do Setor Financeiro: teoria e casos de sucesso*. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- KAY, C.; TAN, THERESIA A. PAWITRA. **Integrating SERVQUAL and Kano's model into QFD for service excellence development**. *Managing Service Quality*, v. 11, n. 6, p.418-430, 2001.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1993.

KUMAR, A., NAIR, A., PARSONS, A., URDAPILLETA, E. **Expanding bank outreach through retail partnerships: correspondent banking in Brazil**. World Bank Working Paper, n. 85, Washington DC, 2006.

LIMA, M. S.; SOARES, B. G. O.; BACALTCHUK, J. **Psiquiatria baseada em evidências**. Revista Brasileira de Psiquiatria, v. 22, n. 3, p. 142-146, set. 2000.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001. 416p.

LU, M.H., MADU, C.N., KUEI, C.H., WINOKUR, D. **Integrating QFD, AHP and benchmarking in strategic marketing**. Journal of Business & Industrial Marketing, v. 9, n. 1, p. 41-50, 1994.

MAGNAGO, Patricia Flores; ECHEVESTE, Marcia Elisa, (2012) “**Caracterização de um modelo mínimo para o PDS por meio de uma revisão sistemática de literatura**”, Produto e Produção, vol. 13 n.1, p. 01-15, fev. 2012.

MARITAN, D.; PANIZZOLO, R. **Identifying business priorities through quality function deployment: Insights from a case study**. Marketing Intelligence & Planning, v. 27, n. 5, p.714-728, 2009.

MARTINS, A.; SANTOS, C. **Implementação de ferramentas de gestão da qualidade em uma empresa familiar, no setor de serviços de saúde**. Revista Mundo da Gestão, v. 2, 2012.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração de projetos: como transformar idéias em resultados**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MENNA BARRETO, Juliana Alves. **A reação das classes C e D à bancarização**. UFRGS/PPGA, 2008.

MICIAK, A.; DESMARAIS, M. **Benchmarking service quality performance at business-to-business and business-to-consumer call centers**. Journal of Business & Industrial Marketing, v. 16, n. 5, p. 340-51, 2001.

MIGUEL, P.A.C. **Evidence of QFD best practices for product development: a multiple case study**. International Journal of Quality & Reliability Management, v. 22, n. 1, p. 72-82, 2005.

MIGUEL, P. A. C. **Implementação da gestão de portfólio de novos produtos: um estudo de caso**. Revista Produção, v. 18, n. 2, p. 388-404, 2008.

MORENO, L. A. **Challengers to expand acces to credit and banking services**, palestra proferida na 41st Banking Convention, Cartagena de Indias, Colombia, 2006.

NAPOLITANO, Giuliana. **Todos querem conquistar a baixa renda.** Exame, São Paulo, v. 40, 17, 106-107, 2006.

NEVES, J. L. **Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades.** Cadernos de Pesquisa em Administração, São Paulo, v. 1, n. 3, 1996.

OSTERWALDER, Alexander. **The business model ontology: a proposition in a design science approach.** 2004. 169 f. Tese (Doutorado) - Departamento de Ecole Des HautesEtudesCommerciale, Université de Lausanne, Lausanne, Switzerland, 2004.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation.** Hoboken, USA: John Wiley & Sons, 2010.

POSSI, M. **Capacitação em Gerenciamento de Projetos.** Rio de Janeiro: Brasport, 2004.

PUN, K. F.; CHIN, K. S.; HENRY, L. **A QFD: approach for service quality deployment: a case study.** Managing Service Quality, v. 10, n. 3, p.156-170, 2000.

RAMASWAMY, R. **Design and management of service processes.** Reading, MA: Prentice-Hall, 1996.

RIBEIRO, J. L. D.; ECHEVESTE, M.; DANILEVICZ, A. M. F. **A utilização do QFD na otimização de produtos, processos e serviços.** Porto Alegre: FEENGE/UFRGS/EE/PPGEP, 2000. (Série monográfica Qualidade).

ROCHA, Ângela da; SILVA, Jorge Ferreira da. **Inclusão social e marketing na base da pirâmide: uma agenda de pesquisa.** RAE Eletrônica, v. 7, 2008.

RODRIGUES, Maximiliano Camargo; ECHEVESTE, Marcia E.; SILVA, Luan Carlos Santos. **La inclusión bancaria por medio de correspondientes bancarios en Brasil.** Revista Espacios, Caracas, Vol. 36 (Nº 03) Ano 2015. Pág. 14.

ROSENTHAL, S. R. **Effective product design and development: how to cut lead time and increase customer satisfaction.** Business One Irwin, Homewood, Illinois 60430, 1992.

ROZENFELD, Henrique; FORCELLINE, Fernando A.; AMARAL, Daniel C.; TOLEDO, José Carlos; SILVA, Sergio Luis da; ALLIPRANDINI, Dário H.; SCALICE, Regisk. **Gestão de desenvolvimento de produto: uma referência para a melhoria do processo.** São Paulo: Saraiva, 2006.

SALVIANO, J. R. C. **Correspondentes bancários: ampliação do atendimento à população.** In: SEMINÁRIO BANCO CENTRAL SOBRE MICROFINANÇAS, 4., 2005, Salvador. Anais... Salvador, 2005.

SOARES, Marden Marques; MELO SOBRINHO, Abelardo Duarte. **Microfinanças: o papel do Banco Central do Brasil e a importância do cooperativismo de crédito**. 2. ed. Brasília, 2008.

SPRENG, R.A.; SHI, L. H.; PAGE, T. J. **Servicequality and satisfaction in business-to-business services**. Journal of Business & Industrial Marketing, v. 24, n. 8,p. 537-548, 2009.

STRANDBERG, C.; WAHLBERG, O.; ÖHMAN, P. **Challenges in serving the mass affluent segment: bank customer perceptions of service quality**. Managing Service Quality, v. 22, n. 4, p.359-385, 2012.

TROSTER, Roberto Luis. **Bancarização: Inclusão financeira e social**. Decision Report. Brasil. 2006.

VAIRAKTARAKIS, George L. **Optimization tools for design and marketing of newrimproved products using the house of quality**. Journal of Operations Management 17 1999. 645–663.

WEISSBOUND, Robert. **Banking on technology: expanding financial markets and economic opportunity: a report prepared for the Brooking Institution Center on Urban and Metropolitan Policy**. The Financial Services Roundtable and the Ford Foundation. 2002.

YOKOMIZO, Cesar Akira; DINIZ, Eduardo Henrique; CHRISTOPOULOS, Tania Pereira. **Tecnologias de informação e comunicação na oferta de serviços financeiros para a população de baixa renda: os correspondentes bancários do Banco Lemon**. JISTEM - Journal of Information Systems and Technology Management, v.7, p. 599-618, 2010.

YOONJUNG, A. N.; SUNGJOO, L.; YONGTAE, P. **Development of an integrated product-service roadmap with QFD: a case study on mobile communications**. International Journal of Service Industry Management. v. 19, n. 5, p. 621-638, 2008.

ZILLUR RAHMAN, M.N. QURESHI. **Developing new services using fuzzy QFD: a LIFENET case study**. International Journal of Health Care Quality Assurance, v. 21, n. 7, p.638-658, 2008.