

Redes de varejo na expansão geográfica de canais físicos para produtos financeiros no Brasil

Retail chains in the geographical expansion of physical channels for financial products in Brazil

GISELE BRANDÃO KANDA

Universidade de São Paulo – USP

gisele.kanda@outlook.com

LUIS EDUARDO PILLI

Universidade de São Paulo – USP

luispilli@usp.br

MARCIA CRISTINA SILVA

Universidade Federal do ABC – UFABC

333marciacristina@gmail.com

RESUMO

A pesquisa investiga e quantifica o benefício, em termos de ganho de alcance, que as instituições financeiras passam a ter por meio de parcerias com redes varejistas atuando como correspondentes bancários. Informações de localização geográfica de oito instituições financeiras e de três redes de varejo foram utilizadas em um modelo construído para simular como a taxa de cobertura das agências e dos bancos, nos diferentes municípios, se altera à medida que parcerias são realizadas. Apesar de modelos de distribuição baseados em correspondentes bancários serem utilizados por algumas instituições financeiras, ainda são pouco discutidas as formas de se mensurar a efetividade do alcance e da cobertura resultantes dessas parcerias. O modelo proposto quantifica por meio de índices de cobertura e competitividade qual o ganho para cada novo ponto de atendimento físico introduzido ao canal de distribuição. As análises resultantes indicam que apesar de parcerias aumentarem a exposição da instituição, elas não estão diretamente relacionadas ao aumento de competitividade, sendo mais úteis para complementar o canal em regiões onde a distribuição é deficiente. O estudo expande as discussões sobre os benefícios na utilização de redes de varejo na distribuição de produtos e serviços.

Palavras-chaves: Bancos. Serviços financeiros. Correspondentes bancários. Parcerias. Distribuição.

ABSTRACT

The research investigates and quantifies the benefit, in terms of gain in reach, that financial institutions have when partnering with retail chains acting as banking correspondents. Geographic location information from eight financial institutions and three retail chains was used in a model built to simulate how the coverage rate of branches and banks, in different municipalities, changes as partnerships are made. Although distribution models based on banking correspondents are used by some financial institutions, there is little discussion on how to measure the effectiveness of the reach and coverage resulting from these partnerships. The proposed model quantifies, through coverage and competitiveness indices, the gain for each new service point introduced to the physical distribution channel. The resulting analyzes indicate that although partnerships increase the institution's exposure, they are not directly related to increasing competitiveness, being more useful to complement the channel in regions where distribution is deficient. The study is configured as a theoretical exercise and expands the discussions on the benefits of using retail chains in the distribution of products and services.

Keywords: Banking. Financial service. Banking correspondents. Partnerships. Distribution.



Introdução

No mundo todo, 1,7 bilhão de pessoas estão excluídas do sistema financeiro. Segundo a última versão do *Global Findex Database* (2018), levantamento feito pelo Banco Mundial a cada três anos, 69% dos adultos do mundo tinham conta em instituições financeiras em 2017. Em 2014, eram pouco mais de 50%. O Brasil está na liderança na América Latina, mas atrás de seus parceiros nos BRICS (Índia, China e Rússia). No total, o Brasil tem 45 milhões de não incluídos no sistema bancário, segundo pesquisa do Instituto Locomotiva (2019). Eles movimentam 820 bilhões de reais por ano fora dos bancos – valor que pode ser comparado ao produto interno bruto de Portugal (218 bilhões de dólares). No entanto, o Brasil apresenta grande desigualdade regional financeira, com concentração de agências bancárias em regiões mais desenvolvidas e uma participação relativamente maior dessas regiões no volume de depósitos e operações de crédito (Melo, 2014).

A utilização de correspondentes é uma estratégia válida para expansão de canais físicos para produtos financeiros, sobretudo em mercados emergentes. Contudo, o real impacto em relação ao alcance geográfico obtido para a organização que implementa essa estratégia ainda é pouco discutido. Nesse modelo, as instituições bancárias formam parcerias com farmácias, supermercados, postos de gasolina, livrarias e outros agentes de varejo para fornecer produtos financeiros. Trata-se de uma abordagem vantajosa ao permitir que instituições bancárias expandam o atendimento para regiões pouco bancarizadas de forma rápida e com menores custos (Jayo et al., 2012).

A falta de competitividade pode representar entraves para que empresas ofereçam melhores condições de preço ao consumidor e as tornem menos inclinadas a inovar. Na última década, os bancos digitais têm explorado meios acessíveis para participar desse setor, marcado por consideráveis barreiras de entrada, sobretudo com relação a instalação de infraestrutura física. Contudo mesmo os bancos digitais poderão enfrentar a transição para uma abordagem multicanal e, conseqüentemente, terão que encontrar soluções para atender o consumidor também no canal físico.

Dessa forma, a pesquisa tem o objetivo de investigar e quantificar o benefício, em termos de ganho de alcance, que as instituições bancárias passam a ter por meio de parcerias com redes varejistas. As informações de oito instituições financeiras (Caixa Econômica Federal, Banco do Brasil, Bradesco, Itaú-Unibanco, Santander, Banco do Estado do Rio Grande do Sul [Banrisul], BMG, C6 Bank) e de três redes varejistas (Grupo Pão de Açúcar [GPA], Magazine Luiza e Via Varejo) foram utilizadas neste estudo.

Referencial Teórico

Correspondentes bancários

A atuação dos correspondentes bancários não é nova. Os bancos de poupança de empresas postais, comuns em muitos países, podem ser considerados uma forma de correspondente bancário (Kumar et al., 2006). A modernização desses agentes no Brasil, com o advento das Resoluções do Conselho Monetário Nacional nº 3.110, de 2003, e nº 3.654, de 2008, os estabelecimentos que realizavam outras atividades que não financeiras, como farmácias, supermercados, postos de gasolina, livrarias etc., passam a ser prestadores de diversos serviços financeiros. Saltorato et al. (2016) destacam que o agente correspondente passa a ter maior diversidade de produtos em seu portfólio, além de absorver processos como a liberação de créditos, captação de consumidores, confecção do cartão e envio, captura das transações, faturamento, recebimento, cobrança, pós-venda e, conseqüentemente, a decisão a respeito do grau de centralização ou descentralização dessas atividades.

Os correspondentes bancários assumem relevância nos processos de oferta, comercialização, prestação de serviços e relacionamento pós-venda de produtos financeiros (Costa, 2017), se

tornando um canal fundamental para alcance do mercado em regiões onde a implementação de agências bancárias pode ser pouco conveniente. Diversos são os fatores que podem tornar desinteressante o investimento de uma agência, como os altos custos fixos, associados à manutenção de agências bancárias em áreas remotas no qual a densidade populacional ou a atividade econômica são baixas (Diniz et al., 2008; Kumar et al., 2006). Os custos fixos no Brasil são altos devido as exigências regulatórias, sobretudo referentes às políticas trabalhistas, e a implementação e a manutenção de requisitos de segurança. Embora seja difícil quantificar e alocar custos indiretos para as operações das agências bancárias, alguns estudos têm fornecido exemplos que sugerem economias substanciais com a utilização de correspondentes (Kumar et al, 2006).

Eles se tornaram a principal estratégia de acesso aos serviços bancários pela população de baixa renda, sendo o modelo brasileiro considerado bem-sucedido em termos de alcance, escala e flexibilidade (Diniz et al., 2008; Kumar et al., 2005). Com o uso de estabelecimentos correspondentes, o número de municípios sem serviços financeiros diminuiu para zero, tornando-os disponíveis para muitos em regiões geograficamente remotas e auxiliando na redução do crescimento de fontes informais de crédito (Kumar et al., 2006; Melo, 2014). Alguns exemplos de estratégias mais conhecidas do emprego de correspondentes bancários por instituições financeiras no Brasil incluem a utilização das casas lotéricas pela Caixa Econômica Federal e a utilização das agências dos correios (popularmente chamados de “bancos postais”) pelo Banco Bradesco, que prestam serviços de abertura de conta corrente, contratação de empréstimo, recebimento de boletos e pagamento de benefícios sociais (Cardoso, 2005).

O varejo como correspondente bancário

O varejo é o elo da cadeia de distribuição que apresenta maior aproximação com o cliente final estando de forma intensa na rotina das pessoas. Dada a competência do varejo para atender determinados segmentos de mercado, as parcerias podem representar um meio rápido e formatado na seleção de mercado-alvo, localização de lojas, prestação de serviços e o composto de marketing (Cavalcanti & Silveira, 2010). Além da gestão e o treinamento da força de trabalho que são compartilhados com o parceiro. Os mesmos funcionários envolvidos nas atividades finalísticas do varejo estão, em muitos modelos de correspondentes, envolvidos na comercialização e atendimento de produtos financeiros por um custo marginal menor (Nunes, 2018). Por fim, diversas redes varejistas têm como processo a organização e análise de extensas informações na sua base de clientes, isto é, quem são esses clientes, o que consomem, onde adquirem e com que frequência pagam seus débitos. Para Cardoso (2005) com essas informações bancos e varejistas podem ser mais eficientes na concessão de crédito, reduzindo os níveis de inadimplência ao mesmo tempo que comercializar produtos financeiros é uma forma de obter diversificação, melhorar as receitas e contribuir para fidelizar o cliente. Kumar et al. (2006) corroboram com essa visão argumentando que a maior parte das empresas que atuam em colaboração com bancos, por meio de contratos de correspondentes bancários, apontaram aumento na base de consumidores, faturamento e diferenciação de concorrentes.

No Brasil, já observamos a associação entre alguns bancos e redes de varejo a comercialização de produtos bancários. O grupo Via Varejo formou parceria com o Banco Bradesco para comercialização de cartões nas redes de móveis e eletrodomésticos Casas Bahia e Ponto Frio. A rede Magazine Luiza e o Banco Itaú criaram juntos o LuizaCred para oferecer produtos financeiros nas lojas da Magazine Luiza. O Banco Itaú também firmou parceria com o Grupo Pão de Açúcar para ofertar produtos nas lojas do Pão de Açúcar, Extra e Assaí. Apesar disso, as discussões sobre os benefícios em termos de expansão geográfica da rede de atendimento ainda são restritas à algumas instituições financeiras. O Banco Itaú, por exemplo, possui o maior *market share* no produto cartão de crédito ao mesmo tempo que possui uma extensa rede de correspondentes que ofertam esse produto (ITAU, 2019).

Rede de varejo na estratégia de canal de bancos digitais

Na última década, os bancos digitais têm explorado meios acessíveis para participar desse setor, marcado por consideráveis barreiras de entrada, sobretudo com relação à infraestrutura física. Para os bancos digitais, as parcerias com varejistas na forma de correspondentes bancários são um meio de fornecer aos seus clientes uma experiência física de atendimento, surgindo para esses bancos como uma alternativa que gere menos despesa para se transformarem em organizações multicanais. Modelos de negócios que atuam com apenas uma estrutura de canal, seja ela física ou digital, se tornam cada vez mais exceções à regra.

O mercado bancário possui uma ampla variedade em tipos de produtos, níveis de envolvimento do consumidor e risco percebido que podem influenciar a escolha pelo canal de atendimento (Akinci et al., 2004; Black et al., 2002; Patrício et al., 2003). A prestação de serviços de baixo envolvimento como solicitação de informações ou procedimentos de rotina podem ser satisfatoriamente atendidos por canais eletrônicos. No entanto, no caso de serviços mais complexos e com maior envolvimento, como empréstimos ou investimentos financeiros, os consumidores demonstram uma preferência pelo serviço presencial, porque a complexidade do produto exige a prestação de um serviço mais detalhado e um fluxo de comunicação mais intenso e contínuo (Patrício et al., 2003).

A parceria de bancos digitais com estabelecimentos de varejo, na forma de correspondentes bancários, pode ser um meio para fornecer aos seus consumidores uma experiência física de atendimento, surgindo para esses bancos como uma alternativa menos custosa para se transformarem em organizações multicanais. Bancos físicos tradicionais, em particular, tem uma longa história de desenvolvimento de formas diferentes de interagir com os consumidores e, portanto, vem utilizando estratégias multicanais desde muito tempo (Pikkarainen, 2004). Modelos de negócio que atuam por apenas uma única estrutura de canal, seja ela físico ou digital, se tornam cada vez mais exceções à regra.

Materiais e Métodos

A pesquisa utilizou como base as informações referentes à localização de agências de instituições financeiras e lojas de redes de varejo. Os dados se referem ao mês de setembro de 2019, e foram obtidos a partir de informações públicas disponibilizadas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Banco Central do Brasil (BCB) e nos sites das redes varejistas.

Informações do Cadastro de Clientes do Sistema Financeiro (CCS) (BCB, 2019), foram utilizados para obter uma ideia aproximada do tamanho das instituições financeiras. O CCS é um sistema mantido pelo BCB que possui informações sobre os relacionamentos entre instituições financeiras e clientes na forma de contas bancárias (conta corrente ou conta poupança ou pagamento) ou aplicações financeiras (BCB, 2019). Assim, por exemplo, um cliente tem um relacionamento com uma instituição financeira se possui uma conta corrente e/ou uma conta poupança. Um cliente que possua duas contas correntes em duas instituições diferentes é contabilizado como dois relacionamentos nesse sistema. Os dados agregados do CCS foram coletados a partir do *Ranking* de Reclamações do BCB (2019), que utiliza essas informações para normalização do cálculo de seu índice de reclamações.

Dessa forma, a primeira etapa consistiu na escolha das instituições alvo do estudo, a partir das informações de tamanho, e na obtenção e tratamento dos dados de localização. Oito instituições financeiras foram selecionadas para esta pesquisa:

- **Grupo 1** – Instituições financeiras - presença nacional: Banco do Brasil, Banco Bradesco, Banco Itaú-Unibanco, Banco Santander e Caixa Econômica Federal. A seleção por essas instituições explica-se pelo grande número de agências espalhadas pelo Brasil e, somadas, as cinco instituições correspondem a 90,52% dos relacionamentos bancários brasileiros, conforme informações do CCS.

- **Grupo 2** – Instituições financeiras - presença regional: Banrisul e Banco BMG. A escolha por essas instituições se justifica pelo fato de ambas terem em sua origem forte atuação regional, apesar do BMG ter ampliado seu mercado de atendimento com operações por todo país, com ao menos uma agência em cada estado, ocupa 22ª maior instituição com 0,14% dos relacionamentos bancários, conforme informações do CCS. O Banrisul com forte atuação na região sul do Brasil, sobretudo no estado do Rio Grande do Sul, com a 8ª maior instituição financeira com 0,97% dos relacionamentos bancários.
- **Grupo 3** – Instituições financeiras - exclusivamente digital: C6 Bank. O C6 como 25ª maior instituição, com 0,07% dos relacionamentos bancários, conforme informações do CCS. A escolha pelo C6 Bank ou por qualquer outra instituição financeira que se caracterize como banco digital é indiferente para fins deste estudo, tendo em vista que elas geralmente se caracterizam por possuírem como única agência, a unidade matriz.

Na seleção das redes de varejo buscou-se por aquelas que tivessem as seguintes características: possuísem mais de 500 pontos de atendimento, presença em pelo menos cinco estados brasileiros e duas regiões do Brasil (Norte, Nordeste, Centro-Oeste, Sudeste ou Sul), informações públicas e completas dos endereços de todas as lojas físicas, e que já tenham parceria com alguma instituição financeira para distribuição de produtos financeiros. Essas características asseguraram que os varejistas selecionados tivessem perfil adequado de tamanho para este estudo, informações possíveis de serem coletadas e que a parceria era interessante para ao menos um agente do mercado financeiro. Três redes de varejo foram selecionadas com base nessas características: Grupo Pão de Açúcar, detentora dos supermercados Assaí, Extra e Pão de Açúcar; Magazine Luiza; e Via Varejo, detentora das Casas Bahia e PontoFrio.

Com base nas informações disponibilizadas pelo Banco Central do Brasil, na data-base de setembro/2019, 523 instituições financeiras eram detentoras de uma ou mais das 20.923 agências espalhadas pelo país. Os conglomerados financeiros responderam por 489.947.425 milhões de relacionamentos financeiros, segundo dados agregados do CCS. A Caixa Econômica Federal foi a instituição que apresentou a maior quantidade de clientes, representando 24,22% dos relacionamentos bancários na forma de contas corrente, poupança e /ou investimentos, enquanto o Bradesco foi a instituição com a maior quantidade de agências, com um total de 4.563, estando presente em todos os 26 estados e o distrito federal. As cinco instituições do Grupo 1 concentraram 90,52% dos relacionamentos bancários. Os dados sobre quantidades de relacionamentos bancários e pontos de atendimento na forma de agências são informados na **Tabela 1**.

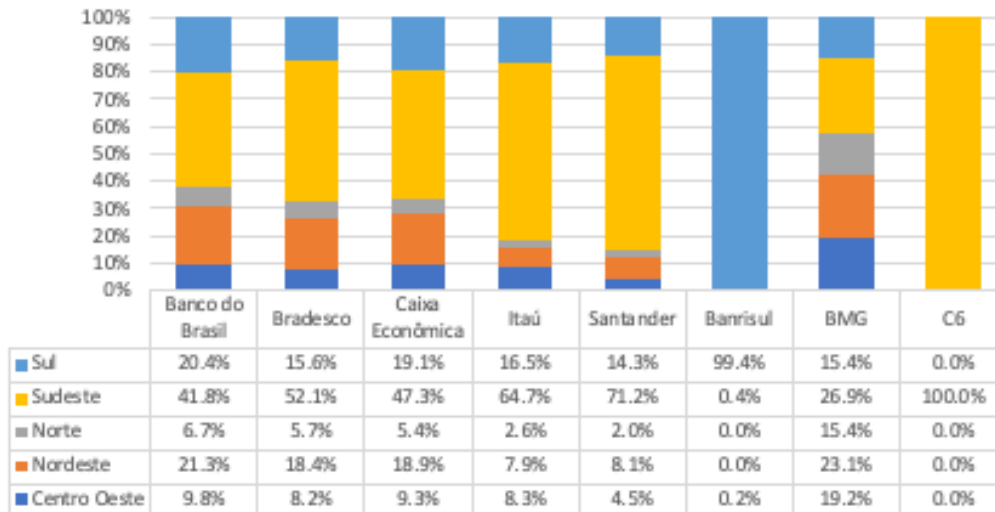
Tabela 1 - Agências, presença em estados e quantidade de relacionamentos por instituição financeira

	Instituições Financeiras	Agências físicas	Nº de estados presente	Quantidade de relacionamentos	Sistema Financeiro
Grupo 1	Bradesco	4.563	27	86.385.435	23,04%
	Banco do Brasil	4.289	27	62.539.665	16,68%
	Caixa Econômica	3.374	27	90.809.551	24,22%
	Itaú	3.136	27	61.015.434	16,28%
	Santander	2.715	27	38.584.946	10,29%
Grupo 2	Banrisul	517	6	3.629.021	0,97%
	BMG	26	21	519.284	0,14%
Grupo 3	C6	1	1	272.551	0,07%

Fonte: Banco Central do Brasil (2019)

Entre as instituições do Grupo 1, a maior parte de suas agências estava localizada na região Sudeste do Brasil (Figura 1). O Nordeste era um mercado representativo também para Banco do Brasil, Bradesco e Caixa Econômica Federal. No Grupo 2, aproximadamente 99% das agências do Bannrisul estavam situadas na região Sul (cerca de 96% somente no estado do Rio Grande do Sul) do país. O Banco BMG possuía agências em vários estados com exceção do Acre, Maranhão, Piauí, Rondônia, Roraima e Sergipe. O C6 Bank, banco digital no Grupo 3, possuía uma única agência cadastrada, que também era a sua matriz, no estado de São Paulo.

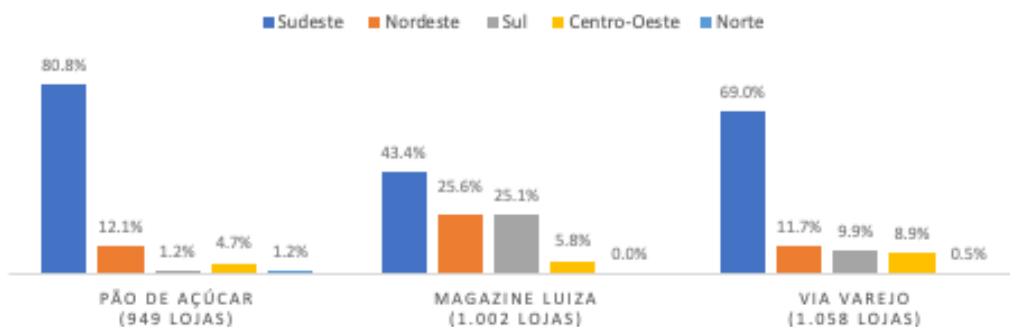
Figura 1 - Distribuição de agências por região geográfica



Fonte: Banco Centra do Brasil (2019)

Quanto às redes varejistas, Magazine Luiza, Via Varejo e Grupo Pão de Açúcar somavam juntos 3.009 pontos de atendimento, presentes em 24 estados brasileiros e Distrito Federal (Figura 2) – somente os estados do Acre e de Roraima não apresentaram lojas dessas redes de varejo. O Grupo Pão de Açúcar apresentou forte presença na região Sudeste, enquanto a Magazine Luiza, além da região Sudeste, possuía presença relevante também nas regiões Sul e Nordeste, mas não possuía lojas na região Norte. Observou-se que a Via Varejo possuía também um mercado relevante no Nordeste, Sul e Centro-Oeste apesar de individualmente essas regiões não serem tão expressivas para a rede como a Região Sudeste.

Figura 2 - Distribuição de lojas de varejo, por região geográfica



Fonte: dados originais da pesquisa

Estratégia de análise

Dada a dificuldade de se medir quantitativamente a área geográfica de influência de uma agência bancária, foi construída uma “proxy” específica para atender esta pesquisa. Partimos das seguintes premissas para o desenvolvimento dos indicadores de nosso modelo:

- I. A agência bancária necessariamente precisa estar presente na região que busca cobrir. Se um banco não possui agências bancárias em uma região, seu alcance nessa localidade é equivalente a zero habitantes.
- II. Quanto maior a população da região, maior a cobertura que a agência bancária realiza. Portanto, a instalação de agências bancárias em regiões com muitas pessoas permite um alcance maior.
- III. Quanto maior a presença de instituições concorrentes, maior perda de participação na cobertura da agência bancária. Portanto, a instalação de agências bancárias em regiões com a presença de muitos concorrentes permite um alcance menor.

Assim, dado que a cobertura que uma agência i realiza em um município m é proporcional ao tamanho da população p e inversamente proporcional à quantidade de agências presentes nesse mesmo município, na terceira etapa, foi elaborado para esta pesquisa um Índice de Cobertura por Agência (ICA), conforme **form. (1)**, que representa a taxa percentual de cobertura populacional de uma única agência em um município:

$$ICA_m = \frac{p_m / \sum i_m}{p_m} = \frac{1}{\sum i_m} \quad (1)$$

Na quarta etapa, tendo em vista que a presença de uma instituição bancária em um dado município pode ocorrer por meio de várias agências, a soma dos ICA de todas as agências de uma mesma instituição financeira representa a taxa percentual de exposição populacional de um banco, o Índice de Cobertura por Banco (ICB), em um dado município, conforme **form. (2)**:

$$ICB_{m,banco_a} = \sum_{banco_a} ICA_m \quad (2)$$

A partir do ICB, foi necessário identificar quais instituições bancárias possuíam presença relevante em quais municípios, e para esse fim criamos, na quinta etapa, um Índice de Competitividade (IC), conforme **form. (3)**. O IC foi inspirado no Índice de Vantagem Comparativa Revelada (“*Revelead Comparative Advantage Index*”), de Balassa (1965), geralmente utilizado para medir o nível de especialização de uma região na exportação de bens. O IC é expresso como:

$$IC_{m,banco_a} = \frac{ICB_{m,banco_a}}{\frac{\sum ICB_m}{n}} \quad (3)$$

Onde,

$IC_{m,banco_a}$ = Índice Competitividade, do banco a no município m ;

$ICB_{m,banco_a}$ = ICB, do banco a no município m ;

$\frac{\sum ICB_m}{n}$ = Média dos ICB das instituições presentes no município m .

Quando uma instituição apresenta $IC < 1$, significa que ela possui o alcance naquela região abaixo da média em comparação aos seus concorrentes. Quando é observado $IC = 1$, podemos afirmar que o alcance dos pontos de atendimento da instituição naquela região está em linha com a média dos concorrentes analisados. Finalmente, um $IC > 1$ indica que o alcance da instituição naquela região é superior à média de seus concorrentes.

Resultados e Discussão

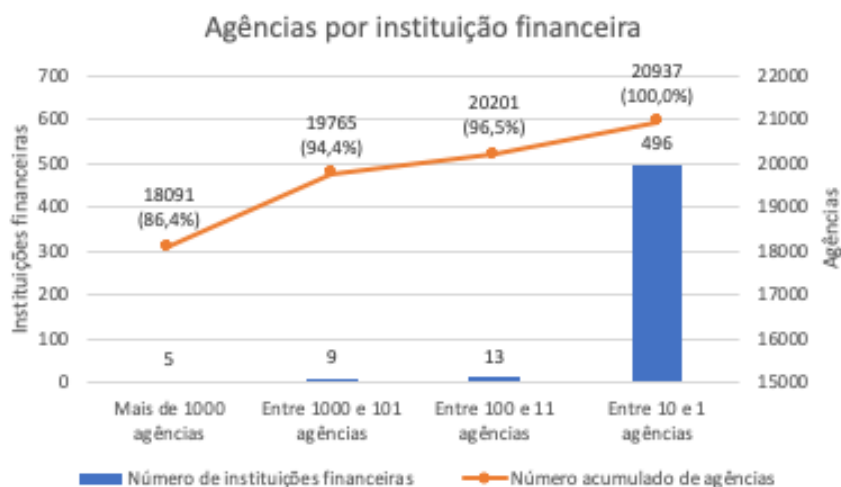
As estatísticas descritivas foram geradas para o conjunto de dados, referente ao mês de setembro (BCB, 2019), e são resumidas na **Tabela 2**. Os valores para média, mediana e desvio padrão são 40, 1 e 359.5, respectivamente. Valores elevados foram observados para curtose (114.3) e assimetria (10.6), refletindo uma distribuição que se caracteriza pela existência de poucas instituições com muitas agências e muitas instituições com poucas agências. A análise dos dados indica que esse fenômeno poderia estar ocorrendo por três razões. Em primeiro lugar, podemos observar, por meio do **Figura 3**, que o processo de concentração se estende também para o número de agências físicas, com as cinco maiores instituições detendo 86,4% de todas as agências físicas.

Tabela 2 - Estatísticas descritivas da distribuição de Agências

	Estatísticas Descritivas
Média	40
Mediana	1
Desvio padrão	359.5
Variância da amostra	129220.1
Curtose	114.3
Assimetria	10.6
Soma	20923
Contagem	523

Fonte: Banco Centra do Brasil (2019)

Figura 3 - Distribuição de agências no Sistema Financeiro Nacional



Fonte: resultados originais da pesquisa

Em segundo lugar, existem muitas instituições que podemos enquadrar no modelo de banco digital, banco estrangeiro (exemplo: Banco de La Nacion Argentina), banco premium (exemplo: Banco CitiBank) e banco de atacado (Exemplo: Banco J. P. Morgan). Esses modelos, a princípio, não necessitariam de uma grande quantidade de agências.

Por fim, observaram-se que muitas instituições se organizam na forma de conglomerados bancários. Por exemplo, o Conglomerado Itaú-Unibanco possui como principal instituição financeira o Banco Itaú-Unibanco que atua na categoria de banco comercial múltiplo e atende o amplo varejo. No mesmo conglomerado financeiro podemos encontrar também o Banco Itaucard, responsável por produtos de cartão de crédito e o Banco Itaú Veículos, responsável pela carteira de financiamento de veículos. Essas instituições atuam de forma sinérgica. Por exemplo, todos os cartões de clientes do Banco Itaú-Unibanco são de emissão do Banco Itaucard, que por sua vez não possui agências bancárias. Para o cliente final, quaisquer dessas instituições são conhecidas pela denominação “Itaú-Unibanco”. Contudo, para efeitos de cadastro no Banco Central, toda instituição financeira precisa fornecer ao menos um sítio físico de atendimento, e no caso do Banco Itaucard e do Banco Itaú Veículos, a agência registrada é a mesma da unidade sede do Banco Itaú-Unibanco. Muitas instituições fazem parte de algum conglomerado e isso reflete na base por meio de instituições com apenas um ponto de atendimento.

Os dados do IBGE (2019) forneceram informações sobre 5.570 municípios, distribuídos nos 26 estados, além do Distrito Federal. A relação das 40 (0,7%) cidades com a maiores quantidades de agências no país, considerando apenas as agências das instituições analisadas neste estudo, concentraram 40,7% de agências e foi composta principalmente por capitais e municípios de regiões metropolitanas (**Tabela 3**). Somente a cidade de São Paulo/SP possui 2.048 (11,0%) agências, o dobro da quantidade de agências da cidade do Rio de Janeiro/RJ, que ocupa a segunda posição desse ranking. Observamos que em 2.407 (43,2%) municípios não havia a presença de agências bancárias das instituições financeiras analisadas neste estudo.

Tabela 3 - Os 10 municípios com a maior quantidade de agências e população

Município	Estado	Agências	População	População (%)
São Paulo	SP	2.048 (11,00%)	12252023	5,83%
Rio de Janeiro	RJ	1.015 (5,45%)	6718903	3,20%
Belo Horizonte	MG	353 (1,90%)	2512070	1,20%
Curitiba	PR	334 (1,79%)	1933105	0,92%
Porto Alegre	RS	317 (1,70%)	1483771	0,71%
Brasília	DF	287 (1,54%)	3015268	1,43%
Salvador	BA	241 (1,29%)	2872347	1,37%
Campinas	SP	210 (1,13%)	1204073	0,57%
Goiânia	GO	194 (1,04%)	1516113	0,72%
Recife	PE	180 (0,97%)	1645727	0,78%

Fonte: resultados originais da pesquisa

Utilizamos as informações de quantidade de agências para o cálculo dos valores de ICA nos municípios e dos valores de ICB dos bancos nos municípios. Dado que o ICB representa a taxa de cobertura do banco no município, o produto desse índice pela população do município (ICB x Pop) fornece uma *proxy* de quantas pessoas, em média, poderiam ser alcançadas naquela região pela instituição financeira. Assim, as cidades em que cada um dos bancos possui maior alcance, segundo esse indicador, estão indicados na **Tabela 4**.

Tabela 4 - Maiores alcances populacionais por instituição financeira

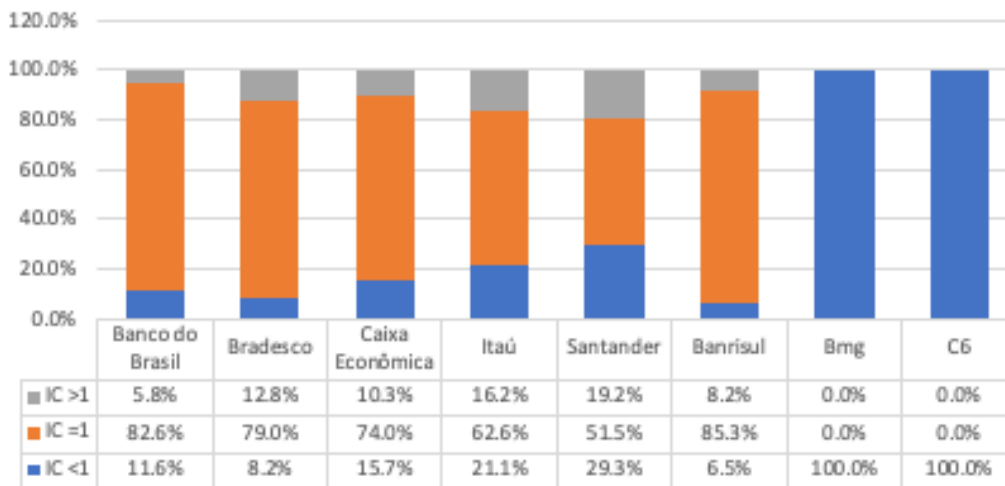
Banco do Brasil			Caixa Econômica			Bradesco		
Município	ICB	ICB x Pop	Município	ICB	ICB x Pop	Município	ICB	ICB x Pop
São Paulo (SP)	0,128	1.573.380	São Paulo (SP)	0,145	1.776.783	São Paulo (SP)	0,265	3.242.479
Brasília (DF)	0,296	893.024	Rio De Janeiro (RJ)	0,144	966.463	Rio De Janeiro (RJ)	0,248	1.66.8141
Rio De Janeiro (RJ)	0,131	880.408	Brasília (DF)	0,233	703.913	Salvador (BA)	0,257	738.944
Fortaleza (CE)	0,250	667.336	Salvador (BA)	0,232	667.433	Fortaleza (CE)	0,274	732.441
Salvador (BA)	0,212	607.841	Fortaleza (CE)	0,207	553.400	Manaus (AM)	0,313	682.113
Belo Horizonte (MG)	0,190	476.795	Manaus (AM)	0,196	428.757	Belo Horizonte (MG)	0,244	612.006
Manaus (AM)	0,214	467.735	Belo Horizonte (MG)	0,150	377.166	Curitiba (PR)	0,281	544.048
Belém (PA)	0,263	392.828	Curitiba (PR)	0,168	324.113	Brasília (DF)	0,160	483.283
Teresina (PI)	0,447	386.420	Maceió (AL)	0,297	302.500	Belém (PA)	0,263	392.828
São Luís (MA)	0,347	381.986	Goiânia (GO)	0,191	289.156	Recife (PE)	0,233	384.003

Itaú			Santander			Banrisul		
Município	ICB	ICB x Pop	Município	ICB	ICB x Pop	Município	ICB	ICB x Pop
São Paulo (SP)	0,223	2.727.989	São Paulo (SP)	0,237	2.907.462	Porto Alegre (RS)	0,221	327.647
Rio De Janeiro (RJ)	0,259	1.740.957	Rio De Janeiro (RJ)	0,215	1.443.075	Caxias Do Sul (RS)	0,224	114.382
Belo Horizonte (MG)	0,224	562.191	Belo Horizonte (MG)	0,187	469.679	Viamão (RS)	0,385	98.163
Salvador (BA)	0,162	464.820	Brasília (DF)	0,150	451.765	Pelotas (RS)	0,194	66.272
Brasília (DF)	0,150	451.765	Salvador (BA)	0,133	381.390	Gravataí (RS)	0,222	62.560
Goiânia (GO)	0,253	382.936	Recife (PE)	0,228	374.860	Santa Maria (RS)	0,212	59.844
Curitiba (PR)	0,198	381.991	Curitiba (PR)	0,183	353.052	Alvorada (RS)	0,250	52.576
São Gonçalo (RJ)	0,348	377.335	Fortaleza (CE)	0,122	325.530	Passo Fundo (RS)	0,250	50.819
Fortaleza (CE)	0,140	374.359	Campinas (SP)	0,267	321.086	Canoas (RS)	0,146	50.724
Manaus (AM)	0,161	350.801	Guarulhos (SP)	0,211	291.020	São Leopoldo (RS)	0,185	43.858

BMG			C6		
Município	ICB	ICB x Pop	Município	ICB	ICB x Pop
Brasília (DF)	0,007	21.012	São Paulo (SP)	0,001	5.982
Manaus (AM)	0,009	19.489			
Macapá (AP)	0,039	19.359			
Fortaleza (CE)	0,006	16.276			
Maceió (AL)	0,016	15.921			
Belém (PA)	0,011	15.713			
Belo Horizonte (MG)	0,006	14.233			
Rio De Janeiro (RJ)	0,002	13.239			
Natal (RN)	0,015	12.813			
São Paulo (SP)	0,001	11.965			

Fonte: resultados originais da pesquisa

Os valores de IC foram calculados a partir dos ICB. A observação da distribuição dos IC (**Figura 4**) revela que as instituições do Grupo 1 possuem cobertura compatível ou superior ($IC \geq 1$) em relação à média dos concorrentes estudados, indicando que elas possuem uma quantidade de agências suficiente para fazer frente à concorrência analisada na maioria dos municípios em que se encontram presentes.

Figura 4 - Distribuição do IC por instituição financeira, nos municípios presentes

Fonte: resultados originais da pesquisa

No Grupo 2, o Banrisul, apesar de não contar com a mesma quantidade de agências que as grandes instituições, possui densidade de agências muito grande na região Sul em razão de sua estratégia de ocupação regional, em especial apresentando alcance muito alto em municípios importantes do Rio Grande do Sul (**Tabela 5**). Comparativamente, a cobertura do Banrisul é relativamente mais forte na região Sul se comparada a cobertura de quaisquer instituições do Grupo 1 no País, com o Banrisul apresentando IC < 1 em menos de 7% dos municípios em que se encontra presente. O Banco BMG, por sua vez, apesar de possuir agências em mais estados, não possui forte atuação (IC = 1 ou IC > 1) em nenhum município. O C6 Bank, banco digital do Grupo 3, não possui forte atuação (IC = 1 ou IC > 1) em nenhum município.

A disparidade de concentração de agências e lojas de varejos se deve sobretudo ao contraste existente nessas regiões em razão de fatores como tamanho da população, produto interno bruto, níveis de serviços etc. Por exemplo, as regiões Sul e Sudeste concentram 56,3% da população brasileira e contribuem para cerca de 69,9% do PIB. Já as regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste concentram 43,7% da população brasileira e contribuem para 30,1% do PIB. O posicionamento estratégico das organizações também pode afetar a escolha por determinadas regiões. Há, contudo, evidências de que as três redes varejistas adotam estratégias diferentes de ocupação territorial (onde $\chi^2_{\text{calc}} = 451,97$, e $\chi^2_{\text{crítico}} = 15,507$, para $p\text{-value} = 0,05$ e G.L = 8) e, portanto, eventual parceria com uma ou outra rede de varejo dependerá também da estratégia de ocupação que será adotada pela instituição financeira.

Buscou-se explicar essa ideia, analisando como o ICB e o IC variam à medida que as instituições financeiras realizam parcerias com as redes de varejo. A **Tabela 5** mostra o impacto em termos de alcance, medida pelo produto do ICB pela população dos municípios. A hipótese de que tais parcerias são benéficas para as instituições financeiras é corroborada pelas informações de variação, mas o grau desse benefício muda de instituição para instituição e de parceria para parceria. Nas instituições do Grupo 1, observamos que os bancos apresentam variação média positiva de cerca de 17,7% com eventual parceria com o Grupo Pão de Açúcar, 24,6% com a Magazine Luiza e 24,6% com a Via Varejo, destacando-se as parcerias realizadas entre os bancos Santander e Itaú com a Magazine Luiza, e as parcerias realizadas pelos Bancos do Brasil, Bradesco e Caixa Econômica Federal com a Via Varejo.

Tabela 5 - Alcance médio por meio de parcerias entre instituições financeiras e redes de varejo

Instituições financeiras		Sem parcerias	Com Grupo Pão de Açúcar		Com Magazine Luiza		Com Via Varejo	
		ICB * Pop.	ICB * Pop.	Var. %	ICB * Pop.	Var. %	ICB * Pop.	Var. %
Grupo 1	Banco do Brasil	46.892.395	53.288.925	13,6%	55.128.408	17,6%	55.645.991	18,7%
	Bradesco	48.713.941	54.577.450	12,0%	56.789.596	16,6%	56.938.668	16,9%
	Caixa Econômica	36.982.155	433.46.939	17,2%	45.264.475	22,4%	45.649.217	23,4%
	Itaú	31.118.972	37.263.515	19,7%	40.013.621	28,6%	39.610.999	27,3%
	Santander	24.573.044	30.936.884	25,9%	33.881.455	37,9%	33.571.347	36,6%
Grupo 2	Banrisul	3.340.014	11.117.070	232,8%	13.820.044	313,8%	14.031.946	320,1%
	BMG	256.272	8.021.593	3.030,1%	10.898.261	4.152,6%	11.005.046	4.194,3%
Grupo 3	C6	5.982	7.784.213	130.017,8%	10.656.712	178.033,4%	10.767.272	179.881,5%

Fonte: resultados originais da pesquisa

Contudo, as parcerias com uma rede de varejo não necessariamente adicionam maior competitividade às estruturas de atendimento das instituições, tendo sido encontrados indícios de que essas parcerias possam ser mais efetivas para reforçar estruturas de atendimento físico onde elas são mais deficientes. A **Tabela 6** expõem a quantidade de municípios com IC ≥ 1 , a partir das parcerias.

Tabela 6 - Índice de Competitividade (IC) por meio de parcerias entre instituições financeiras e redes de varejo

Instituições financeiras		Sem parcerias	Com Grupo Pão de Açúcar		Com Magazine Luiza		Com Via Varejo	
		Qtd. Mun. com IC ≥ 1	Qtd. Mun. com IC ≥ 1	Var. %	Qtd. Mun. com IC ≥ 1	Var. %	Qtd. Mun. com IC ≥ 1	Var. %
Grupo 1	Banco do Brasil	2204	2265	2,8%	2386	8,3%	2394	8,6%
	Bradesco	1852	1882	1,6%	1982	7,0%	1948	5,2%
	Caixa Econômica	1368	1433	4,8%	1552	13,5%	1538	12,4%
	Itaú	836	887	6,1%	1157	38,4%	990	18,4%
	Santander	544	599	10,1%	902	65,8%	711	30,7%
Grupo 2	Banrisul	344	373	8,4%	717	108,4%	460	33,7%
	BMG	0	29	*	391	*	113	*
Grupo 3	C6	0	29	*	391	*	113	*

Fonte: resultados originais da pesquisa

(*) Instituição não possui municípios com IC ≥ 1 , portanto as variações para esses casos não são calculas.

Dentre as instituições do Grupo 1, foram observados excesso de sobreposição entre as lojas das três redes e agências do Banco do Brasil e do Bradesco, o que traduz em baixa contribuição para a variação percentual do índice IC. Os bancos Itaú e Santander, por outro lado, possuem presença muito forte na região Sudeste e os pontos de atendimentos das redes de varejo analisados surgem como uma forma de complementar o canal de entrega físico, melhorando a competitividade em alguns estados e municípios fora de suas regiões de atuação.

Banrisul, Banco BMG e C6 Bank, apesar de apresentarem grande variação (+230% a +130.000%) no alcance populacional em eventual parceria com o Grupo Pão de Açúcar, tal parceria por si só seria insuficiente para lhes conferir competitividade nas novas regiões, ou seja, esses bancos passariam a ter acesso a novas localidades, mas não teriam pontos de atendimento em nível equivalente ao de seus concorrentes. Mesmo em números absolutos, os três bancos apresentam ganhos menores em IC em comparação às instituições do Grupo 1.

Entretanto, ao analisar a variação do IC, a parceria com a rede Magazine Luiza permitiria com que o C6 Bank alcançasse um pouco mais de um terço da quantidade de agências do Santander (1.003 pontos de atendimento do C6 Bank, contra 2.715 agências do Santander), mas obteria IC ≥ 1 em número de municípios equivalente a mais de 70% da quantidade de municípios onde o Santander possui atualmente IC ≥ 1 (391 municípios do C6 Bank, contra 544 municípios do Santander). A rede de lojas da Magazine Luiza é igualmente interessante para o Banrisul e para o Banco BMG. No caso do Banrisul, mesmo possuindo menos agências que o Santander (1.519 agências do Banrisul, contra 2.715 agências do Santander), o Banrisul apresentaria IC ≥ 1 em mais municípios (717 municípios do Banrisul, contra 544 municípios do Santander). Os resultados sugerem que algumas redes de varejo estão presentes em alguns municípios em níveis de atendimento superior a muitas redes de instituições financeiras.

Outra forma de explorar essas colaborações é por meio da celebração de contratos de correspondentes no nível regional. A distribuição de produtos financeiros pode requerer um grau de penetração maior em alguns estados ou em localidades específicas, o que pode justificar que apenas parte da rede seja contratada para essa finalidade. A **Tabela 7** e a **Tabela 8** exemplificam esse cenário apresentando a variação percentual do alcance e de municípios com IC ≥ 1 , respectivamente, de forma regionalizada.

Tabela 7 - Variação percentual do alcance médio por meio de parcerias entre instituições financeiras e redes de varejo

Instituições financeiras	Com Grupo Pão de Açúcar					Com Magazine Luiza					Com Via Varejo				
	N	NE	CO	SE	S	N	NE	CO	SE	S	N	NE	CO	SE	S
G. 1															
Banco do Brasil	2,8%	8,1%	8,1%	29,1%	0,9%	0,0%	19,2%	14,0%	19,5%	25,1%	0,8%	9,7%	19,6%	35,8%	11,4%
Bradesco	3,0%	9,5%	9,4%	19,6%	0,8%	0,0%	21,8%	14,3%	14,4%	27,5%	0,8%	11,0%	21,3%	25,3%	12,1%
Caixa Econômica	4,9%	12,6%	10,5%	30,6%	1,1%	0,0%	29,7%	16,4%	20,9%	30,2%	1,3%	14,6%	24,2%	37,9%	13,6%
Itaú	10,8%	34,7%	13,7%	22,3%	1,3%	0,0%	86,1%	21,8%	16,3%	40,4%	3,2%	40,3%	32,0%	27,9%	17,8%
Santander	17,6%	45,6%	31,1%	26,8%	1,7%	0,0%	114,8%	54,5%	19,3%	57,2%	5,4%	54,2%	76,3%	34,4%	23,9%
G. 2															
Banrisul	*	*	4.310,9%	42.587,9%	2,0%	*	*	7.071,7%	30.109,2%	56,6%	*	*	10.187,3%	53.572,4%	25,2%
BMG	304,3%	2.208,5%	945,3%	12.047,3%	299,9%	0,0%	5.329,2%	1.555,5%	8.518,4%	9.053,9%	84,8%	2.590,6%	2.237,6%	15.154,3%	3.996,2%
G. 3															
C6	*	*	*	89.718,3%	*	*	*	*	63.425,2%	*	*	*	*	112.857,9%	*

Fonte: resultados originais da pesquisa(*) Instituição não possui agências nessas regiões, portanto as variações para esses casos não são calculadas.

Tabela 8 - Variação percentual do Índice de Competitividade (IC), por meio de parcerias entre instituições financeiras e redes de varejo

Instituições financeiras	Com Grupo Pão de Açúcar					Com Magazine Luiza					Com Via Varejo					
	N	NE	CO	SE	S	N	NE	CO	SE	S	N	NE	CO	SE	S	
G. 1	Banco do Brasil	0,0%	1,0%	0,5%	7,9%	0,0%	0,0%	2,8%	4,7%	15,0%	9,6%	0,0%	1,9%	7,0%	20,3%	4,5%
	Bradesco	0,0%	1,9%	0,5%	2,9%	0,0%	0,0%	3,3%	1,1%	11,3%	11,2%	0,7%	1,7%	3,8%	10,5%	3,1%
	Caixa Econômica	1,0%	1,1%	2,2%	12,6%	0,3%	0,0%	5,0%	5,0%	26,2%	13,3%	0,0%	1,7%	9,4%	29,6%	6,2%
	Itaú	21,4%	34,7%	4,0%	5,5%	0,9%	0,0%	216,3%	17,0%	22,1%	45,1%	14,3%	59,2%	23,0%	14,2%	16,3%
	Santander	50,0%	44,7%	30,8%	7,2%	1,4%	0,0%	310,5%	192,3%	18,9%	197,1%	0,0%	84,2%	169,2%	20,6%	39,1%
G. 2	Banrisul	*	*	*	*	0,0%	*	*	*	*	28,5%	*	*	*	*	2,3%
	BMG	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
G. 3	C6	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*

Fonte: resultados originais da pesquisa. (*) Instituição não possui municípios com IC ≥ 1 , portanto as variações para esses casos não são calculadas

Banco Itaú e Santander encontram na Magazine Luiza o parceiro mais adequado para expandir seu alcance na região Nordeste (+86,1% e +114,8%, respectivamente), enquanto o Santander poderia considerar firmar parceria com a Via Varejo para reforçar sua estrutura na região Centro-Oeste (+76,3%) do Brasil. Caso o Banco do Brasil queira melhorar sua participação na região Sudeste a instituição financeira poderia considerar uma parceria com Grupo Pão de Açúcar (+29,1%) ou com a Via Varejo (+35,8%), somente para essa região.

As análises sugerem que mesmo uma parceria parcial, que não englobe todas as lojas do varejista parceiro, pode ser interessante para o negócio de distribuição de produtos bancários. As estratégias de canais por meio de correspondentes não implicam na substituição ou inteira absorção de uma nova estrutura de distribuição, mas podem ser complementares ao atendimento onde a distribuição de produtos demonstra dificuldades.

Instituições financeiras podem também construir múltiplas relações de colaboração para a distribuição de produtos financeiros. A **Tabela 9** e a **Tabela 10** apresentam os números quando tratamos de parcerias com uma, duas e três redes de varejo simultaneamente.

Tabela 9 - Alcance médio por meio de múltiplas parcerias entre instituições financeiras e redes de varejo

Instituições financeiras		Sem parcerias	Com Grupo Pão de Açúcar		Com Magazine Luiza		Com Via Varejo	
		ICB * Pop.	ICB * Pop.	Var. %	ICB * Pop.	Var. %	ICB * Pop.	Var. %
Grupo 1	Banco do Brasil	46.892.395	53.288.925	13,6%	55.128.408	17,6%	55.645.991	18,7%
	Bradesco	48.713.941	54.577.450	12,0%	56.789.596	16,6%	56.938.668	16,9%
	Caixa Econômica	36.982.155	433.46.939	17,2%	45.264.475	22,4%	45.649.217	23,4%
	Itaú	31.118.972	37.263.515	19,7%	40.013.621	28,6%	39.610.999	27,3%
	Santander	24.573.044	30.936.884	25,9%	33.881.455	37,9%	33.571.347	36,6%
Grupo 2	Banrisul	3.340.014	11.117.070	232,8%	13.820.044	313,8%	14.031.946	320,1%
	BMG	256.272	8.021.593	3.030,1%	10.898.261	4.152,6%	11.005.046	4.194,3%
Grupo 3	C6	5.982	7.784.213	130.017,8%	10.656.712	178.033,4%	10.767.272	179.881,5%

Fonte: resultados originais da pesquisa

Tabela 10 – Índice de Competitividade (IC) por meio de múltiplas parcerias entre instituições financeiras e redes de varejo

Instituições financeiras		Sem parcerias	Grupo Pão de Açúcar		Grupo Pão de Açúcar e Magazine Luiza		Grupo Pão de Açúcar, Magazine Luiza e Vía Varejo	
		Qtd. Mun. com IC \geq 1	Qtd. Mun. com IC \geq 1	Var. %	Qtd. Mun. com IC \geq 1	Var. %	Qtd. Mun. com IC \geq 1	Var. %
Grupo 1	Banco do Brasil	2204	2265	2,8%	2.420	9,8%	2.468	12,0%
	Bradesco	1852	1882	1,6%	1.988	7,3%	2.010	8,5%
	Caixa Econômica	1368	1433	4,8%	1.575	15,1%	1.610	17,7%
	Itaú	836	887	6,1%	1.172	40,2%	1.202	43,8%
	Santander	544	599	10,1%	930	71,0%	994	82,7%
Grupo 2	Banrisul	344	373	8,4%	781	127,0%	946	175,0%
	BMG	0	29	*	454	*	633	*
Grupo 3	C6	0	29	*	455	*	635	*

Fonte: resultados originais da pesquisa

Em uma primeira análise, todas as instituições se beneficiariam positivamente à medida que mais parceiros são integrados à estrutura de distribuição. Contudo, no Grupo 1, notamos que a razão de retorno por cada novo ponto de atendimento passa a ser cada vez menor. Por exemplo, no caso do Bradesco e do Banco do Brasil, com três parcerias simultâneas, foram observados ganhos entre +65% a +70% em termos de novos pontos de atendimento, mas o alcance dessas instituições não melhora na mesma grandeza (cerca de +40% a +45%). Também em relação ao IC o ganho é menor, com variação de +8,5% a +12%. A análise da base de dados revela que isso está relacionado à enorme sobreposição de lojas e agências, e de lojas de redes de varejo concorrentes, traduzindo-se em um excesso de pontos de atendimento em algumas localidades.

A estratégia de múltiplas parcerias, contudo, pode ser muito compensadora para a expansão de canais físicos em bancos médios (Grupo 2) e digitais (Grupo 3). Naturalmente, mesmo para essas instituições, o excesso de parcerias pode gerar as disfuncionalidades observadas, mas no exercício realizado mesmo com três parcerias os ganhos são muito grandes. As projeções indicam que por meio de três parcerias simultâneas, o Banco BMG e o C6 Bank teriam um alcance maior (cerca de 26 milhões de pessoas, cada um) que o banco Santander sem nenhuma parceria (cerca de 24,5 milhões de pessoas). Especificamente quanto ao Banco BMG, três parcerias tornariam o banco competitivo em alcance em número de municípios 21 vezes maior (IC \geq 1 em 633 municípios), em comparação com uma única parceria (IC \geq 1 em 29 municípios). A quantidade de agências seria próxima ao do Banco Itaú, mas não necessariamente seria mais competitivo que este (IC \geq 1 em 633 municípios contra IC \geq 1 em 836 municípios). As estratégias de ocupação territorial requerem, portanto, considerar não apenas o número de pontos de distribuição, mas seu adequado dimensionamento segundo o tamanho da população e os pontos de atendimentos concorrentes. Contratar parcialmente a rede na colaboração com múltiplos parceiros pode ser um caminho viável para diminuir os efeitos de sobreposição e maximizar o alcance e competitividade do canal.

Conclusões

As parcerias entre instituições financeiras e estabelecimentos de varejo é um fenômeno que poderá se tornar cada vez mais comum à medida que surgem novas políticas de ampliação de crédito ao consumo. Estratégias de canais que se utilizam de redes de varejo como correspondentes bancários é válida porque permite que as instituições financeiras estabeleçam uma presença física perto de seus clientes sem abrir novas agências e, assim, expandirem seu alcance a um custo potencialmente menor.

Podemos relacionar como achados deste trabalho, primeiramente, que as parcerias no geral trazem benefícios para as instituições financeiras, mas o grau desse benefício muda de instituição para instituição e de parceria para parceria. A princípio, os pontos de atendimento de correspondentes bancários aumentam o alcance das instituições, melhorando sua exposição ao mercado, mas não necessariamente aumentam sua competitividade, à exemplo de instituições de médio e pequeno porte que passariam a ter acesso a novas regiões, mas teriam cobertura comparativamente inferior ao de seus concorrentes para as mesmas localidades.

Segundo ponto, há indícios de que essas parcerias possam ser mais efetivas para reforçar estruturas de atendimento físico em locais que são mais deficientes. Para algumas instituições foi observada sobreposição de atuação quando combinamos lojas das redes varejistas e agências bancárias, que pode se traduzir em benefícios menores em termos de alcance, uma vez que a instituição já se encontra presente no território ocupado pelo ponto de atendimento adicional.

Terceiro ponto, as parcerias parciais, que consistem na colaboração entre instituições financeiras e redes de varejo apenas para algumas regiões, são uma forma de otimizar essa relação de colaboração. A distribuição de produtos financeiros pode requerer um grau de penetração maior em alguns estados ou em localidades específicas, o que pode justificar que apenas parte da rede seja contratada para essa finalidade. As análises sugerem que mesmo uma parceria parcial, que não englobe todas as lojas do varejista, pode ser interessante para a distribuição de produtos bancários.

Finalmente, múltiplas parcerias não necessariamente podem ser vantajosas. Para algumas parcerias, a relação de retorno por cada novo ponto de atendimento passa a ser cada vez menor, geralmente, em razão da enorme sobreposição de lojas, agências, e de lojas de redes de varejo concorrentes, traduzindo-se em um excesso de pontos de atendimento em algumas localidades.

REFERÊNCIAS

- Akinci, S.; Aksoy, Ş.; Atilgan, E. (2004). Adoption of internet banking among sophisticated consumer segments in an advanced developing country. *International Journal of Bank Marketing* 22(3rd ed.), 212-232.
- Balassa, B. (1965). Trade liberalisation and “revealed” comparative advantage. *The Manchester School* 33(2nd ed.), 99-123.
- Black, N. J. et al. (2002). Modelling consumer choice of distribution channels: an illustration from financial services. *International Journal of Bank Marketing* 20(4a ed.), 161-173.
- Banco Central do Brasil. (2003). Resolução nº 3.110 Conselho Monetário Nacional, de 31.07.2003. Altera e consolida as normas que dispõem sobre a contratação de correspondentes no País. Recuperado de [https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/download Normativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/46566/Res_3110_v3_P.pdf](https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/download%20Normativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/46566/Res_3110_v3_P.pdf)
- Banco Central do Brasil. (2018). Relatório de Economia Bancária. Recuperado de https://www.bcb.gov.br/content/publicacoes/relatorioeconomiabancaria/reb_2018.pdf
- Banco Central do Brasil. (2019). Relatório de Reclamações. Recuperado de <https://www.bcb.gov.br/acesoinformacao/rankingreclamacoesentenda>
- Cardoso, H. H. M. B. (2005). O mercado de microcrédito no Brasil. Monografia de Especialização em Marketing Empresarial. Universidade Federal Paraná, Curitiba, PR, Brasil.
- Cavalcanti, M. F.; Silveira, J. A. G. da. (2010). Varejo virtual: Estratégia de expansão ou ampliação de canal? *FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão* 9(2a ed.), 137-151.
- Costa, E. A. (2017). A Financeirização do varejo nacional: um estudo multicasos do segmento de vestuário, calçados e acessórios. Dissertação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, SP, Brasil.
- Diniz, E. H.; Pozzebon, M.; Jayo, M. (2008). Banking technology to scale microfinance: the case of correspondent banking in Brazil. In: *Twenty Ninth International Conference on Information Systems, 2008, Paris. Anais...* p. 144-161.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). (2019). População. Recuperado de <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao.html>.
- Instituto Locomotiva. (2019). Um em cada três brasileiros não têm conta em banco, mostra pesquisa locomotiva. Recuperado de <https://www.ilocomotiva.com.br/single-post/2019/09/24/Um-em-cada-tr%C3%AAs-brasileiros-n%C3%A3o-tem-conta-em-banco-mostra-pesquisa-Locomotiva>.
- Itaú. (2019). Relações com investidores: apresentação Institucional. 2019. Recuperado de <https://www.italu.com.br/relacoescominvestidores/Download.aspx?Arquivo=yi7AB2bl98o/0kdjSzdt4g==>
- Jayo, M. et al. (2012). Groups of services delivered by Brazilian branchless banking and respective network integration models. *Electronic Commerce Research and Applications* 11(5th ed.), 504-517.
- Kumar, A. et al. (2005). Assessing financial access in Brazil. (50th ed.). *World Bank Working Papers*, Washington, D.C, United States of America.

Kumar, A. et al. (2006). Expanding bank outreach through retail partnerships: correspondent banking in Brazil. The World Bank, 2006. 85th ed. World Bank Working Papers, Washington, D.C, United States of America.

Melo, J. R. et al. (2014). A indústria bancária brasileira: um estudo sobre as barreiras de entrada às instituições estrangeiras. Revista Ibero Americana de Estratégia 13(3a ed.), 63-76.

Nunes, R. E. (2018). Gestão do ciclo de crédito dos cartões *private label* e os nativos digitais. Dissertação de Mestrado em Ciências Econômicas. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil.

Patrício, L. et al. (2003). Improving satisfaction with bank service offerings: measuring the contribution of each delivery channel. Managing Service Quality: An International Journal 13(6th ed.), 471-482.

Pikkarainen, T. et al. (2004). Consumer acceptance of online banking: an extension of the technology acceptance model. Emerald Publishing Limited 14(3rd ed.), 224-235.

Saltorato, P. et al. (2016). Fusões, aquisições e difusão da lógica financeira sobre as operações de varejo brasileiro. Gestão & Produção 23, 84-103.