

TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO NA OFERTA DE SERVIÇOS FINANCEIROS PARA A POPULAÇÃO DE BAIXA RENDA: OS CORRESPONDENTES BANCÁRIOS DO BANCO LEMON

INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES TO DELIVER FINANCIAL SERVICES FOR THE LOW-INCOME POPULATION: CORRESPONDENT BANKING AT BANCO LEMON

Cesar Akira Yokomizo

Fundação Getulio Vargas, Brasil
Universidade de São Paulo, Brasil

Eduardo Henrique Diniz

Fundação Getulio Vargas, Brasil

Tania Pereira Christopoulos

Universidade de São Paulo, Brasil

ABSTRACT

Brazilian banks have developed innovative initiatives to deliver financial services for the low-income population through correspondent banking (CB). Banco Lemon is such an interesting case to be studied because it has implemented a business model based exclusively on CB outlets and its focus was on low-income clients. This paper describes Banco Lemon's adoption process of the CB technology to deliver financial services for the low-income population, promoting a historical description of the bank's activities, since its creation and up to the year 2009. Eventually, this paper concludes that bill payment initiatives were successful while credit initiatives led to unexpressive outcomes.

Keywords: *Correspondent Banking, Branchless Banking, Information and Communication Technologies for Development, Inclusive Finance, Microfinance, Banco Lemon.*

Recebido em/*Manuscript first received:* 18/01/2010 Aprovado em/*Manuscript accepted:* 26/09/2010

Endereço para correspondência/*Address for correspondence*

Cesar Akira Yokomizo, Mestre e doutorando em Administração de Empresas (Sistemas de Informação) – EAESP / FGV. Mestre e doutorando em Administração de Empresas (Gestão de Negócios) – FEA / USP. Avenida 9 de Julho, 2029. Bela Vista. 01313-902. São Paulo – SP. Telefone: (11) 3799.7777. E-mail: cesar.yokomizo@gmail.com

Eduardo Henrique Diniz, Professor em Administração de Empresas – EAESP / FGV. Avenida 9 de Julho, 2029. Bela Vista. 01313-902. São Paulo – SP. Telefone: (11) 3799.7777. E-mail: eduardo.diniz@fgv.br

Tania Pereira Christopoulos, Professora em Administração de Empresas – EACH / USP. Rua Arlindo Bétio, 1000. Ermelino Matarazzo. 03828-000. São Paulo – SP. Telefone: (11) 3091.1004. E-mail: tchristop@gmail.com

ISSN online: 1807-1775

Publicado por/*Published by:* TECSI FEA USP – 2010

RESUMO

Bancos brasileiros têm desenvolvido iniciativas inovadoras para levar serviços financeiros à população de baixa renda por meio de correspondentes bancários (CBs). O Banco Lemon é um caso interessante a ser investigado, pois implantou um modelo de negócios exclusivamente baseado no uso de CBs e focado nos clientes de baixa renda. Este artigo descreve o processo de adoção da tecnologia de CBs no Banco Lemon para ofertar serviços financeiros para a população de baixa renda, fazendo um resgate histórico das suas atividades, desde sua criação até o ano de 2009. O artigo também discute o relativo sucesso do banco na operação de serviços de arrecadação e os resultados pouco expressivos nas iniciativas de concessão de crédito.

Palavra-chaves: Correspondentes bancários, banco sem agência, tecnologias de informação e comunicação para o desenvolvimento, finanças inclusivas, Microfinanças, banco lemon.

1. INTRODUÇÃO

Vários estudos (Prahalad & Hammond, 2002; Prahalad & Hart, 2002; Christensen, Craig, & Hart, 2001) chamaram a atenção para a importância de as empresas mobilizarem sua capacidade produtiva para solucionar problemas das classes menos favorecidas da sociedade, sempre consideradas um problema para governos e agências de ajuda. Para Prahalad e Hammond (2002), as empresas podem obter lucros maiores se atuarem nesse mercado, que é recorrentemente negligenciado. Embora não haja números precisos, aproximadamente 4 bilhões de pessoas vivem com o equivalente a cerca de 4 dólares por dia (Ferreira, 2008).

Essa realidade também é verdade para o setor bancário. O acesso aos serviços financeiros mais básicos, como uma conta corrente, ainda não é realidade para mais de 40% das famílias no Brasil. No mundo, existem regiões em que esse índice supera os 80%, como em grande parte da África e Sudeste Asiático (Expanding Horizons, 2008, p. 9).

De outro lado, Abramovay (2004a) argumenta que a desigualdade é um freio no processo de crescimento e uma das razões é a falta de acesso a serviços financeiros por parte dos mais pobres, que recorrem a modalidades informais, mais caras e, frequentemente, associadas a formas clientelistas e personalizadas de dependência, o que inibe o vigor das iniciativas econômicas (Abramovay, 2004b).

Dessa maneira, as iniciativas para a baixa renda, se bem conduzidas, atingiriam dois objetivos importantes: (i) excelente oportunidade de negócios, cobrindo um imenso nicho pouco explorado e (ii) grande impacto social, com reais transformações sociais na base da pirâmide (Ferreira, 2008).

As iniciativas de microfinanças, entendidas como o acesso da população de baixa renda a serviços financeiros, de forma sustentável, proliferaram no mundo e, em particular, na América Latina. Entretanto, apesar do crescimento, Berger (2006) afirma que o cenário ainda está longe do ideal.

Ivatury (2006) afirma que existem restrições estruturais como custo, alcance e falta

de histórico de crédito, que se traduzem em dificuldade operacional para ofertar serviços financeiros de baixo custo para a população de baixa renda. Isso é particularmente verdade em regiões ou países continentais, como é o caso brasileiro, em que a capilaridade dos bancos em determinadas regiões é escassa. O desafio, então, é aumentar o alcance geográfico da oferta dos serviços financeiros, mantendo os custos baixos. O autor propõe que uma das maneiras de se atingir esse objetivo é por meio da **adoção de novos canais**, que devem ser suportados pelo uso intensivo de sistemas e tecnologias de informação e comunicação (TIC).

Em paralelo a essa discussão, há um fenômeno que se manifesta com muito vigor no mercado bancário brasileiro e está relacionado ao enorme crescimento verificado no uso dos chamados correspondentes bancários (CBs) como canal de oferta de serviços financeiros. Resultado do uso intensivo das TIC no setor bancário, o CB refere-se à instalação de pontos autorizados de prestação de serviços bancários localizados em estabelecimentos parceiros, particularmente, voltados ao atendimento varejista (Diniz, 2007).

De acordo com dados da Febraban¹, o número estimado de CBs no Brasil é de 150 mil, 7,5 vezes o número de agências tradicionais, atendendo a mais de 40 milhões de clientes. Com esse modelo, o total de municípios brasileiros sem atendimento bancário caiu para zero a partir de dezembro de 2002 (Soares & Alves, 2006), revelando-se um fator indiscutível para a democratização do acesso a serviços financeiros, com implicações diretas para o crescimento das atividades de microfinanças (Diniz, 2007).

No entanto, o potencial de uso de CBs na oferta de serviços microfinanceiros parece ainda não ter alcançado a sua plenitude e, para se entender como relacionar esses dois mundos, é necessário discutir como oferecer serviços microfinanceiros pelo uso da tecnologia de CBs.

Nos últimos anos, o Brasil tem se notabilizado por desenvolver soluções inovadoras do uso de CBs para ofertar serviços microfinanceiros para a população de baixa renda (Ivatury & Mas, 2008). Uma dessas soluções que merece destaque é a do Banco Lemon, que atuou somente por meio de CBs (sem agências físicas) e, em poucos anos de operação, figurou entre as quatro maiores redes de CBs do país (Kumar, Nair, Parsons, & Urdapilleta, 2006), ofertando tanto serviços transacionais (mais sistematizáveis, portanto, mais estruturados, como pagamento de contas) quanto relacionais (como a concessão de crédito).

Assim, este artigo faz um resgate histórico das iniciativas do banco e descreve a adoção da tecnologia de CBs no Banco Lemon para ofertar serviços financeiros para a população de baixa renda, focando dois tipos de serviços principais: arrecadação e concessão de crédito.

¹ Setor Bancário em Números, CIAB 2010 (disponível em <http://www.ciab.org.br/pt/publicacoes/setor-bancario-em-numeros>)

Microfinanças: acesso financeiro à base da pirâmide

Com a necessidade de recorrer aos mercados financeiros informais, os mais pobres arcam com a cobrança de taxas muito mais altas que nos mercados formais (Abramovay, 2004a, Hawke (2000) apud Stegman, Rocha, & Davis (2005)). Mais que isso, indivíduos com contas bancárias têm probabilidade duas vezes maior de acumular poupança em relação aos não bancarizados (Dunham, 2001 apud Solo & Manroth, 2006).

Estudos elaborados por Claessens (2006) também revelam a importância do acesso aos serviços financeiros formais no bem-estar econômico, especificamente por dois motivos principais: (i) evidência do efeito das finanças no crescimento do país e (ii) importância crescente das finanças conforme a economia evolui.

No primeiro caso, vários estudos revelam que o acesso aos serviços financeiros causa o crescimento (Claessens, 2006; Levine, 2005; Beck, Levine, & Loayza, 2000; Demirgüç-Kunt, & Maksimovic, 1998). No segundo caso, a importância das finanças está associada ao ambiente de negócios mais próximo da concorrência perfeita, melhorando o bem-estar da sociedade como um todo (Klapper, Laeven, & Rajan, 2004).

Um estudo empírico, realizado com pequenos varejistas na cidade do México, demonstrou que, depois que os devedores saldaram suas dívidas, eles investem até 40% do total em novos ativos, o que permite inferir que há contribuição para geração de mais renda para esses varejistas (Cotler & Woodruff, 2008).

Dessa maneira, o tema das microfinanças, que está associado ao acesso da população de mais baixa renda aos serviços bancários e tem objetivos claramente inclusivos, torna-se prioritário na agenda de pesquisa. Nichter, Goldmark e Fiori (2002), corroborados por Naqvi e Guzmán (2003), entendem microfinanças como o conjunto de serviços financeiros, prestados por instituições financeiras ou não, para indivíduos de baixa renda e microempresas (formais e informais) excluídas (ou com acesso restrito) do sistema financeiro tradicional. Segundo Berger (2006, p. 3), pode-se definir microfinanças como “serviços financeiros às microempresas, que são as que mais incluem pessoas da classe de baixa renda, como empregadores ou empregados”. Para o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2008), microfinanças referem-se à prestação de serviços financeiros adequados e sustentáveis para a população de baixa renda, tradicionalmente excluída do sistema financeiro tradicional, com a utilização de produtos, processos e gestão diferenciados. No presente trabalho, essa será a definição adotada, pois a questão da sustentabilidade (financeira) da operação (tanto para quem toma o empréstimo como para quem concede) parece ser um aspecto-chave para sua continuidade no longo prazo.

Vale também ressaltar que, como Berger (2006) diferencia, microfinanças e microcrédito, que não são os mesmos conceitos, pois o segundo é apenas um dos serviços prestados pelas microfinanças; a confusão, porém, é comum.

Na América Latina, o setor das microfinanças vem crescendo nos últimos anos a uma taxa de 30 a 40% por ano, especialmente no Brasil, México e Peru, devido principalmente à maior lealdade do cliente em relação à de outras partes do mundo, pois

os serviços oferecidos atendem às necessidades das pessoas (Berger, 2006). Em todo o mundo, 10% das Instituições de Microfinanças (IMFs), que totalizam aproximadamente 150 instituições, servem quase 75% de todos os clientes². No entanto, nem todas são eficientes em termos de custos. Caudill e Hartarska (2009) demonstram que IMFs com menos subsídios e que não fazem parte de redes com outras IMFs são mais eficientes, porque se comportam como se fossem pequenos bancos.

Atualmente, as ações de microfinanças são vistas como iniciativas que buscam servir às pessoas que não são consideradas como público-alvo dos bancos tradicionais. Berger (2006, p. 12) afirma que “essas ações têm desenvolvido sistemas para avaliar e gerenciar os riscos dessas pessoas, que não possuem documentos formais sobre sua renda e nem histórico de crédito formal”.

Trazendo a discussão para o âmbito brasileiro, as décadas de 1980 e 1990 foram dormentes em relação às microfinanças, porque o ambiente regulatório era limitado para essas iniciativas; elas eram oferecidas por organizações não-governamentais (ONGs), que abriam acesso às pessoas que não conseguiam tomar crédito nos bancos (Kumar, 2005).

Em relação à dificuldade de operacionalização das políticas públicas para o fomento das iniciativas de microfinanças no Brasil, para Bittencourt, Magalhães e Abramovay (2005), o Brasil possui um sistema financeiro sofisticado e moderno em termos tecnológicos. No entanto, esse sistema caracteriza-se por um baixo aprofundamento financeiro: crédito e financiamento reduzidos, caros e de difícil acesso para a maior parte dos interessados (Carvalho & Abramovay, 2004). Essa realidade, porém, começa a se modificar e a incorporação de populações até então excluídas do sistema bancário torna-se parte da estratégia de alguns bancos públicos e também dos privados. Um exemplo é a abertura das chamadas contas simplificadas, que não necessitam de comprovação de renda e endereço.

Outra discussão importante e pertinente neste trabalho é acerca do tipo de serviços que o banco pode oferecer e que são agrupados em duas grandes categorias: aqueles focados em transações padronizadas (transacionais) e aqueles mais sofisticados, baseados em relacionamento entre o banco e o cliente (relacionais). No primeiro caso, o contato entre o cliente e a empresa ocorre independentemente da interação humana, mais sistematizado e mais automatizado, como é o caso de um extrato bancário; no segundo caso, essa interação é totalmente dependente de interação humana, como é o caso da concessão de crédito, ou seja, cliente e banco têm a expectativa de que exista um relacionamento entre as partes e o serviço somente se consuma quando esse contato ocorre (Diniz, 2004).

Alguns dos maiores problemas no fornecimento de serviços financeiros à população de baixa renda estão relacionados ao fato de que essas pessoas: (i) realizam transações de pequenos valores, o que eleva o custo total relativo dessas transações; (ii) normalmente vivem espalhadas em áreas de difícil acesso; e (iii) dificilmente possuem histórico de crédito e outros documentos (Ivatury, 2006). Embora o último aspecto

² Números apresentados pelo *website* <http://themix.org>.

tenha maior ligação com um serviço financeiro específico, que é a concessão de crédito, os dois primeiros aspectos são, de fato, dificuldades que devem ser consideradas na oferta de serviços financeiros mais básicos.

Por outro lado, parte desse cenário começou a mudar, nas últimas décadas, com instituições de microfinanças especializadas que desenvolveram técnicas para empréstimos para a população sem histórico de crédito. No entanto, as taxas de juros cobradas ainda são altas, para cobrir os custos de se realizar transações de pequenos valores para a população geograficamente dispersa. IMFs focadas na concessão de crédito de pequeno valor, que operam com custo operacional entre 12% e 15% dos ativos são consideradas eficientes, enquanto que o percentual dos bancos formais não ultrapassa os 5% dos ativos (Ivatury, 2006). Nos últimos anos, instituições de microfinanças ganharam notoriedade por aparecerem vinculadas ao microcrédito e como potencial ferramenta no combate à pobreza (Yunus & Yolis, 2002).

Segundo Ivatury (2006), bancos comerciais somente passarão a investir na população de baixa renda quando encontrarem maneiras de torná-la rentável. Isso implica canais de distribuição relativamente baratos, uma gama específica de serviços financeiros para a população de baixa renda e capacidade de lidar com transações de baixo custo. A resposta está nos **novos canais tecnológicos**, pois, particularmente em países em desenvolvimento, a Internet e terminais de auto-atendimento, processam transações a um custo equivalente a um quinto do custo da transação realizada em agência bancária. No Brasil, o uso do canal de CBs para pagamento de contas, poupança, crédito, seguro e transferência de recursos tem um custo de 0,5% do custo de seu equivalente em uma agência bancária (Ivatury, 2006).

Sistemas e tecnologias bancários

Sistemas e tecnologias de informação e comunicação exerceram e continuam a exercer um papel determinante no processo de criação e distribuição de produtos e serviços bancários. A inovação no setor de serviços, do qual fazem parte os bancos, é caracterizada por investimentos em tecnologia de informação (Barbieri, Simantob, & Andreassi, 2009).

Analisando-se as inovações em processos e produtos bancários no Brasil, Cernev, Diniz e Jayo. (2009) constataram que, nas últimas cinco décadas, a adoção das inovações ocorreu em uma trajetória cronologicamente contínua, embora, do ponto de vista analítico, esse processo histórico possa ser dividido em **cinco ondas de inovação** bem distintas. A cada onda associa-se uma ou mais tecnologias que viabilizam a ocorrência da inovação. A primeira onda de inovação bancária foi a **automação do back-office** dos bancos, seguida pela segunda onda que foi a **automação das agências**. A terceira refere-se à expansão do banco para **fora do espaço físico das agências** e inclui o ATM como canal tecnológico. A quarta onda representa o **acesso do cliente** ao banco **desde seus próprios domínios**, como por meio do telefone ou por meio do *Internet banking*. A quinta e atual onda de inovação representa o **acesso** ao cliente **por meio de parcerias com outras empresas** e os canais tecnológicos apresentados são dispositivos móveis e os CBs.

Por outro lado, Ivatury (2006) não está certo de que os canais de tecnologia serão lucrativos, pois os bancos terão que atingir altos volumes de transação e encontrar meios de lidar com o setor informal.

Adicionalmente, Castello e Danel (2006) afirmam que as IMFs, à medida que aumentam sua participação no mercado formal tiveram que buscar mecanismos de eficiência, e uma das saídas foi investir em tecnologia. A crescente integração das IMFs com o setor financeiro pode trazer oportunidades e desafios tecnológicos, com a redução de custos e padronização dos processos para oferecer novos níveis de serviços (Castello & Danel, 2006).

Por sua vez, Ivatury (2006) aponta que, na prática, os canais tecnológicos usados pelas instituições financeiras são: terminais de auto-atendimento, terminais de vendas, Internet e telefone celular. O público atendido por terminais de auto-atendimento é a população urbana ou semi-urbana, em locais com acesso à energia elétrica e sistemas de telecomunicações que permitam o acesso do terminal com o servidor central da respectiva instituição financeira. Por sua vez, o dispositivo de POS, por si só, não é um canal bancário; um atendente deve estar disponível tanto para lidar com transações em papel-moeda e com cartões (Ariza, 2006).

Rhyne e Otero (2006) afirmam que as TIC trarão mudanças significativas nas operações de microfinanças, e sugerem três áreas em que essas mudanças serão mais críticas: (i) Sistemas de pagamento ou de entrega, (ii) metodologias de microcrédito, e (iii) sistemas operacionais de *back-office*. Para o foco específico deste artigo, as duas primeiras áreas mencionadas representam importantes aspectos a serem considerados.

Há uma grande oportunidade para a tecnologia bancária conectar cidadãos de baixa renda a custos reduzidos e trazer milhões de consumidores para o mercado financeiro formal por meio de canais eletrônicos. As TIC podem desempenhar um papel na melhoria da prestação de microcrédito por meio da utilização mais intensiva dos sistemas de pagamento eletrônico, reduzindo custos operacionais e elevando a segurança e a conveniência. Além disso, as TIC podem contribuir para promover melhorias significativas para microfinanças nas metodologias de crédito. Armazenamento eletrônico de históricos de transações de operações de microfinanças irá permitir um profundo conhecimento dos clientes. Além de maior eficiência operacional, as TIC também propiciarão maior transparência às operações de microfinanças (Latiffe, 2006; Rhyne e Otero, 2006).

Correspondentes bancários

Segundo Diniz (2007), o conceito de CB refere-se a um acordo entre duas instituições: uma das quais (o correspondente) presta serviços em nome da outra (o respondente). Em muitos países, esse tipo de acordo é usado basicamente para permitir que bancos possam realizar transações em regiões onde não possuam presença física. Atualmente, entretanto, impulsionado por flexibilizações regulatórias, sobretudo na realidade brasileira, e pela evolução das TIC, o conceito de CB vem ganhando novos contornos.

Dois aspectos inerentes à operacionalização dos CBs são importantes para essa

análise: acesso à energia elétrica e acesso às redes de telecomunicações, o que implica um forte investimento em TIC por parte dos bancos. Ainda do ponto de vista tecnológico, é importante distinguir o conceito de **CB** do de **tecnologia de CB**: no primeiro caso, trata-se do modelo de negócio baseado na estrutura de respondente e correspondente, como apontado por Diniz (2007), enquanto que, no segundo caso, trata-se do conjunto tecnológico que viabiliza esse modelo de negócio, como, POS, computador, celular, leitora de código, *software*, telecomunicações, infraestrutura de processamento e pré-processamento, como destacados por Ivatury (2006) e Nascimento (2006).

No modelo de CB, o banco pode contratar diretamente seus CBs ou contratar um gestor de rede (Diniz, Pozzebon, & Jayo, 2008), que, por sua vez, contrata os CBs. Estes, por sua vez, são os que interagem diretamente com os clientes.

Os CBs podem ser vistos como uma tática de um banco expandir-se geograficamente e/ou de diversificar canais, visto que o investimento é muito menor quando comparado ao de uma agência bancária tradicional. Kumar et al. (2006) também consideram que os CBs vêm gradualmente provendo serviços financeiros mais complexos, mesmo que seu papel nos serviços de crédito ainda seja bem limitado.

Para Ferreira (2008), a questão da conveniência tem papel importante na relação estabelecimento-cliente, pois a população de baixa renda está mais familiarizada com o ambiente das lojas de varejo do que com as agências bancárias. Do lado do comércio, o novo fluxo de clientes no comércio favorece as compras, gerando receita adicional. Assim, pode-se inferir que os CBs, que, inicialmente, contribuíram com a distribuição de serviços transacionais, como pagamentos de contas, podem evoluir ao promover serviços relacionais, como serviços de crédito e microcrédito (Diniz et al., 2008).

No Brasil, a primeira instituição a entrar no segmento de correspondentes bancários foi a Caixa Econômica Federal (CEF), em 2000, por meio da parceria com as casas lotéricas do país (**lotéricos**). Em 2001, o Bradesco lançou seu programa de serviços postais, e o primeiro **banco postal** foi inaugurado em 2002. Outros bancos continuaram no movimento, como o Banco do Brasil, com a ajuda de uma grande rede de supermercados, farmácias, padarias e lojas de construção, e o Banco Lemon (anteriormente, Lemon Bank), um jovem banco privado que provê serviços financeiros por meio de correspondentes bancários em estabelecimentos de varejo (Kumar et al., 2006).

Os CBs foram responsáveis pela realização de atividades bancárias em regiões brasileiras onde não havia bancos (Diniz, 2007). Além disso, os CBs estão em expansão: de menos de 6 mil no final de 2000, passaram a mais de 38.000 no final de 2004 (Kumar et al., 2006), a mais de 110 mil, em 2008 (Ferreira, 2008) e, por fim, a mais de 150 mil em 2010. Kumar et al. (2006) afirmam que 1.659 dos 5.636 municípios brasileiros não contavam com serviços bancários e que 10 eram atendidos somente por CBs.

Diniz (2007) aponta alguns motivos relevantes pelos quais o modelo desenvolveu-se particularmente no Brasil: (i) o setor bancário brasileiro notabiliza-se como um dos mais avançados do mundo no uso de tecnologias para serviços financeiros; (ii) o elevado custo de operação de agências leva os bancos a desenvolver novos canais de

distribuição, principalmente em regiões afastadas, e (iii) o governo federal contribuiu para incentivar o surgimento do modelo, ao trabalhar com a base normativa, que possibilitou sua criação, com o intuito de facilitar a distribuição de benefícios sociais.

No presente trabalho, em relação aos serviços financeiros para a população de baixa renda, embora sua oferta de serviços transacionais já atenda ao objetivo de se promover a bancarização, é inegável que canais que também consigam ofertar serviços relacionais, têm um potencial de grande desenvolvimento.

2.PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho adotou uma abordagem qualitativa, utilizando um estudo de caso em profundidade (entrevistas semi-estruturadas em profundidade, observações nos locais pesquisados e análise de documentos e *websites* públicos). A lógica para se conduzir um estudo de caso é que, para se obter uma figura completa da situação, é necessário examinar um exemplo da vida real; isso permite que o pesquisador identifique as interações entre todas as variáveis das configurações da vida real (Hair Jr, Money, Samouel e Page, 2007).

O Banco Lemon foi selecionado, pois agregava as seguintes características que o tornaram um caso muito particular e de interesse para a pesquisa, o que justifica o estudo de caso único (Eisenhardt, 1989): (i) é o **único banco** no contexto brasileiro que atua **exclusivamente por meio de CBs**; por esse motivo, não possui agências físicas e o uso das TIC é intenso e particular; (ii) é um banco privado que busca lucros sustentáveis, pois não possui ajuda governamental (ou ela é restrita apenas para patrocínio de produtos e serviços; (iii) o Banco Lemon tem como principal foco a **população de baixa renda**, que também é foco do presente trabalho e (iv) é um **banco novo** quando comparado com seus concorrentes: suas operações iniciaram-se em meados de 2002.

Em 2009, segundo o próprio *website* do Banco Lemon³, estava presente em mais de 6.500 pontos, em todo o território nacional, em mais de 1.500 municípios, tinha parcerias (CBs) com grandes redes varejistas espalhadas por todo o Brasil, estando mais próximo dos clientes em relação a bancos que funcionam no modelo tradicional de agências e ATMs.

A seleção dos entrevistados foi baseada no conceito de **grupos sociais relevantes** (GSR): grupos de pessoas com interesses e valores em comum sobre um determinado artefato (Pozzebon, Diniz, & Jayo 2008), ou seja, pessoas que representam grupos envolvidos na adoção, implementação e uso da tecnologia dos CBs. Foram utilizadas informações de 23 entrevistas, no período de setembro de 2008 a abril de 2009. Um resumo dos entrevistados e dos respectivos GSR está apresentado no Quadro 1, a seguir.

³ <http://www.bancolemon.com.br>

Quadro 1 – Entrevistados e respectivos GSR

Entrevistados	GSR	Número de Entrevistas
Diretor Geral Lemon	Banco Lemon	1
Gerente de operações Lemon	Banco Lemon	1
Gerente de TI Lemon	Banco Lemon	1
Gerente de Produtos Lemon	Banco Lemon	1
Gerente de Marketing Lemon	Banco Lemon	1
Gerente Regional CheguePague Ceará	Gestor de rede	1
Consultor CheguePague Capital	Gestor de rede	1
Consultor CheguePague Interior	Gestor de rede	1
Proprietários de CB	Proprietário de CB	4
Futuro proprietário de CB	Proprietário de CB	1
Operadores de CB	Operador de CB	5
Clientes	Cliente	5

Foram entrevistados integrantes de todos os GSR e foram conduzidas entrevistas nos Estados de São Paulo (Barueri) e no do Ceará (Fortaleza, Caucaia e Itapipoca). São Paulo foi escolhido pelo fato de a sede do Banco Lemon estar aí localizada. O Ceará foi escolhido por ser uma plataforma importante do Banco Lemon, sendo o CheguePague⁴, marca comercialmente explorada pelo Banco Lemon, a primeira operadora de pagamento de conta no Estado do Ceará e, hoje, praticamente, sinônimo de CB no Estado. Os CBs abrangidos pela pesquisa foram determinados conforme sugestão dos consultores CheguePague que acompanharam os pesquisadores no trabalho de campo. Os consultores CheguePague não participaram das entrevistas, limitando-se à (imprescindível) intermediação entre os pesquisadores e seus entrevistados, de modo a obter acesso e sua confiança. Os setores abrangidos foram os de supermercado (3), loja

⁴ A rigor, o CheguePague é uma empresa pertencente ao mesmo grupo controlador do Banco Lemon e faz o papel de gestor de rede.

de material de construção (3), farmácia (2), papelaria (1) e *lan house* (1).

A análise de dados foi baseada em **codificação de dados**, guiada pelo modelo conceitual de Pozzebon et al. (2008), que pressupõe que a análise das TICs deva considerar os seguintes elementos (trechos das entrevistas assim classificadas): **GSR**, **frames tecnológicos** (crenças e premissas dos entrevistados sobre o potencial de serviços, oportunidades de negócios, oportunidades sociais e desafios relacionados à tecnologia de CBs), **tecnologia-na-prática** (tecnologia corrente e a evolução de seu desenvolvimento e aplicação ao longo do tempo) e **processo de negociação** (divergência ou convergência entre grupos e eventos, e momentos da negociação que levam ao uso corrente dos CBs). A **estrutura de codificação de dados será mantida na apresentação dos resultados** para facilitar seu entendimento.

Essa classificação foi importante para entender a visão (*frame* tecnológico) que cada um dos GSR tinha sobre a tecnologia de CB e para entender sua mudança ao longo do tempo. Quando os *frames* tecnológicos não eram os mesmos, verificou-se que aconteciam processos de negociação entre GSR para a definição do novo padrão tecnológico que seria adotado. Esse novo padrão era a tecnologia-na-prática, que também mudou e evoluiu ao longo do tempo. Por fim, essa classificação foi útil para nortear como os resultados e as análises serão apresentadas, a seguir.

3.RESULTADOS E ANÁLISES

A partir da abordagem conceitual e dos procedimentos metodológicos expostos anteriormente, serão apresentados a identificação e o processo de negociação dos GSR em três períodos: (i) de 2002 a 2005, (ii) de 2005 a 2008 e (iii) 2008 e 2009. A divisão dos períodos atende a constatações da pesquisa de campo: a emergência de GSR que foram decisivos para o modelo tecnológico que viria a se consolidar ou o surgimento de fatores extrínsecos que viriam a moldar as decisões do alto escalão do banco.

Para o primeiro período, os serviços financeiros ofertados para a população de baixa renda são os relacionados ao pagamento de conta, um serviço predominantemente transacional; para o segundo período, além dos serviços transacionais ofertados no primeiro período, houve a oferta de serviços relacionais, e que cumprem papel importante como serviço de um banco, pois, como define Heffernan (1996, p. 15): “bancos diferenciam-se de outros tipos de instituições financeiras, pois provêm produtos de depósito e de empréstimo”. Desse processo de negociação entre os GSR, emergirá a tecnologia tal como é usada na prática e que cumpre seu papel na oferta de serviços financeiros para a população de baixa renda. O terceiro período é uma volta ao foco no pagamento de contas registrado no primeiro período e não acrescenta modificações relevantes à configuração tecnológica adotada.

Do nascimento a um dos maiores no mercado de correspondentes (2002-2005)

Inicialmente, foram identificados os GSR e suas visões sobre o modelo de CBs, seu papel e suas funções na oferta de serviços de arrecadação (pagamento de conta, portanto, transacionais).

Grupos sociais relevantes e seus frames tecnológicos: durante o período, os GSR para o fenômeno observado eram formados por agentes regulatórios (governo federal e Banco Central do Brasil), executivos do Banco Lemon, fornecedores de tecnologia, gestores de rede, proprietários e funcionários dos CBs e a população de baixa renda que tinha acesso a serviços financeiros por meio desses correspondentes.

Beneficiado pelas novas regulações do negócio de CBs, o Banco Lemon aproveitou a oportunidade para explorar o negócio de pagamento de contas, já que, como declarou seu Diretor-Geral, essa é “uma necessidade básica de todas as pessoas, inclusive das de rendimentos mais baixos”.

Em paralelo, outro aspecto relevante era a sofisticação da tecnologia bancária brasileira, fundamental para contribuir com o desenvolvimento de negócios e das configurações tecnológicas que seriam demandados pela implementação do modelo de CBs que viria a se consolidar, em especial, quanto à questão da disponibilidade de tecnologia em locais de acesso mais difícil, confirmando as considerações de Diniz (2007).

Por sua vez, com a disseminação do conceito do CB, o varejo vislumbrou a oportunidade de oferecer serviços que, ao mesmo tempo, aumentariam a sua receita via a cobrança de uma tarifa fixa por transação dos bancos que ele representava e via o aumento de circulação de clientes em seu estabelecimento, como já apontaram Kumar et al. (2006).

Para a população de menores rendimentos, que vive em locais de difícil acesso, os CBs compunham uma alternativa bastante atraente. Já não seria mais necessário viajar longas distâncias apenas para pagar uma conta: tempo e dinheiro economizados e estímulo ao varejo local, que é muito diferente do ambiente “assustador” das agências tradicionais, como apontaram Diniz et al. (2008).

A emergência de novos grupos sociais relevantes no período: para ganhar escala em um negócio que exige o relacionamento entre o banco e próprio estabelecimento, surge a figura do **gestor de redes**, que desempenha uma função fundamental na relação entre banco e correspondente na negociação de tarifas, instalação e manutenção do terminal de POS, treinamento dos processos e da tecnologia e, eventualmente, todos os problemas que possam existir na relação entre o correspondente e o Banco Lemon. Até o término da pesquisa, havia entre 16 a 19 gestores de rede trabalhando para o Banco Lemon, muitos dos quais, pertencentes à mesma *holding* controladora do banco. O gestor de rede, por meio da lógica de divisão do trabalho, viabilizará uma grande capilaridade, sobretudo no Nordeste do país.

O segundo grupo social emergente do período é o **fornecedor de soluções tecnológicas**. Fornecedores de *hardware* (POS e computadores pessoais) destacaram-se no período, ao adaptar uma tecnologia já existente, o POS, para operar na lógica do correspondente. Por sua vez, o *software* foi desenvolvido por uma equipe interna do Banco Lemon (*software* Caputra Lemon).

O terceiro grupo social emergente é formado pelo conjunto de **operadoras de telecomunicações**, tanto fixas quanto móveis. As tecnologias de comunicação incluem GPRS, *cable modem* e linha discada (ou uma combinação delas), dependendo da região.

A escolha de qual tecnologia de telecomunicações será usada é um acordo entre o Banco Lemon e o estabelecimento, mediada, muitas vezes, pelo gestor de rede.

Assim, com a emergência de três novas forças no cenário do modelo de CBs, o processo de negociação e o conseqüente resultado da tecnologia na prática ganham novos contornos e novos desafios.

Negociação e tecnologia-na-prática: os terminais de POS e o *software* Captura Lemon permitiram que a **tecnologia de CBs** do Banco Lemon fosse ajustada para **acomodar os interesses de todos os GSR envolvidos**, uma vez que o principal serviço oferecido era o de arrecadação (pagamento de contas).

O governo federal, por meio de normativas do Banco Central, fomentou a iniciativa.

O varejo também apostou no CB como um novo canal de receitas, tanto diretamente quanto indiretamente, sobretudo por meio do aumento do número de clientes circulando e comprando em suas dependências.

Fornecedores de *hardware* apostam em uma oportunidade não vista desde a expansão do mercado de cartões de débito e crédito e, portanto, a despeito de alguma dificuldade inicial de compatibilidade com o *software* Captura Lemon, apostaram no desenvolvimento do modelo de CBs.

Operadoras de telefonia fixa e celular, indiretamente, vêem o potencial crescimento da utilização de suas redes, o que poderá facilmente ser convertido em resultado financeiro.

Assim, o principal processo de negociação desse período fica por conta dos executivos do Banco Lemon e dos gestores de redes associados ao banco, o que, na prática, não importaria grandes conflitos, pois ambos pertenciam à mesma *holding* controladora e detinham, em linhas gerais, os mesmos interesses.

Como resultado do processo de negociação, houve a utilização de *hardware*, de *software* e de soluções de telecomunicação entre cada um dos correspondentes e o Banco Lemon: 95% do *hardware* no correspondente eram compostos por terminais de POS e apenas 5% eram computadores pessoais; todos rodavam o *software* Captura Lemon (adaptado para cada caso, POS ou computador, claro); 70% do tráfego estavam concentrados em linha discada, 20% em *cable modem* e os 10% restantes, em GPRS. O celular representava um canal que vinha sendo estudado e que poderia ser utilizado no futuro, porém, sem aplicação naquele momento.

Por fim, a aplicação do modelo conceitual permitiu concluir que, nesse primeiro período, embora haja *frames* tecnológicos diferentes associados a GSR diferentes, **não existiram conflitos de interesse significativos**. A tecnologia que emerge é uma plataforma de CB baseada em intenso uso de tecnologia de informação, incluindo *hardware*, *software* e telecomunicações. Essa plataforma foi especialmente desenhada para atender às necessidades de ofertar serviços financeiros transacionais, em especial, o de pagamento de contas e, assim, **atingiu aos objetivos de todos os GSR**.

Expansão geográfica e novos serviços (2005-2008)

Se, no período anterior, o foco estava, predominantemente, nos serviços transacionais, embora eles continuem sendo o principal negócio, agora, serviços de maior valor agregado, os relacionais, como a concessão de crédito, ganham espaço e importância.

Grupos sociais relevantes e seus frames tecnológicos: com o sucesso dos anos anteriores na promoção da entrega de benefícios sociais nas regiões mais remotas do país, o Governo Federal continua vislumbrando um grande potencial dos CBs, tanto como canal de pagamento de contas como de recebimento de benefícios sociais (este não é o caso do Banco Lemon).

Igualmente, fornecedores de tecnologia, gestores de redes e o varejo vêm perspectivas muito positivas em relação ao modelo de CBs e esperam o seu crescimento nos anos que seguem, com tendências de aumento de suas receitas com esse modelo de negócio.

Por seu lado, o Banco Lemon está diante de dois novos, mas não-excludentes, desafios: (i) continuar expandindo a sua base de pontos correspondentes, e, conseqüentemente, a sua base de usuários e (ii) ofertar novos produtos e serviços, não só para esses novos clientes, mas, também, para os que já estavam em sua base. O primeiro desafio é uma **continuidade em relação ao período anterior**. Uma maneira de atingi-lo seria por meio de um estreitamento de relacionamento entre o Banco Lemon e seus correspondentes, sobretudo via os gestores de redes. Outra maneira seria a incorporação de outros gestores, em novas regiões antes não atendidas pelo Banco Lemon ou em regiões em que a atuação estava em declínio em relação à concorrência. Por outro lado, a oferta de outros produtos e serviços, sobretudo os de maior valor agregado, que envolveriam maior relacionamento com o cliente, levaria à **emergência natural de dois novos grupos sociais relevantes**: o gestor de produtos e o cliente relacional, como serão discutidos a seguir.

Negociação e tecnologia na prática: “No ano de 2008, antes da crise, tínhamos como meta ter 50% do nosso lucro proveniente de outros produtos, que não o de pagamento de contas”. Com essas palavras, o executivo de Produtos do Banco Lemon demonstrava a estratégia de alavancar produtos como crédito, seguros, títulos de capitalização e outros essencialmente relacionais. Para tanto, seria necessário fazer um trabalho específico com os correspondentes, no sentido de treiná-los e “preparar o ambiente” para essa iniciativa.

O Banco Lemon desenvolveu três formas para conceder crédito: (i) solicitação, (ii) indicação e (iii) selecionado. Nos dois primeiros casos, o processo é reativo: na **solicitação**, o cliente solicita o crédito em algum correspondente do Banco Lemon; na **indicação** é o correspondente quem recomenda um determinado cliente para que o Banco Lemon faça uma proposta de crédito. No terceiro caso, na **seleção**, o Banco Lemon faz uma ação pró-ativa para identificar potenciais “bons clientes” para conceder o crédito. Por exemplo, a partir das informações sobre pagamento de contas de luz e telefone, era possível mapear o comportamento de pagamento do cliente, ofertando ou não algum crédito. Porém, o custo para se efetivar um negócio era muito alto e a iniciativa ficou incompatível com um modelo baseado em liderança de custo: de cada 1

milhão de clientes na base, efetivavam-se 5 mil concessões de crédito, um número muito pequeno para o custo que a operação exigia.

A sofisticação é muito mais do ponto de vista de lógica de negócio que tecnológico: uma vez definidas as regras de negócios (quais informações coletar e utilizar para escoragem), a implementação tecnológica é voltada para um banco de dados compatível e para o desenvolvimento de novas opções (de crédito, por exemplo), no *software* Captura Lemon.

Como estratégia de manutenção e fidelização dos clientes que melhor pagam, o Banco Lemon ofertou tarifas diferenciadas. Havia crédito para Pessoa Física de baixa renda e para Pessoa Jurídica, para nano e micronegócios. O Banco passou a ofertar também outros produtos: (micro)seguros, títulos de capitalização e poupança de pequeno valor.

Por fim, como fator gerador de relativa ruptura do período, a gerência de produtos no Banco Lemon sai de um papel absolutamente secundário para o cerne da discussão e, portanto, o gestor de produtos torna-se importante: tecnologia e processos que ditavam as regras do jogo passam, agora, a gravitar também ao redor dos novos produtos e serviços oferecidos. Portanto, também emergem novas categorias de clientes, além dos que somente pagavam contas: aquele que, agora, demanda, além dos serviços transacionais, os relacionais.

A crise financeira e o futuro (2008 e 2009)

Duas são as certezas no período iniciado em 2008: (i) o foco da expansão seria baseado na ampliação da rede de correspondentes para a oferta de serviço transacional de pagamento de conta e (ii) a crise financeira imprimiria impactos necessariamente negativos nas operações do Banco Lemon.

No primeiro caso, o argumento principal é o de que, até o momento, a única fonte de receita rentável e com riscos administrados era a arrecadação (pagamento de conta). Resultado pouco animador nas iniciativas fora dos de arrecadação, como a concessão de crédito, levaram o banco a dar enfoque às iniciativas com os resultados mais concretos e menos arriscados.

No segundo caso, a restrição de crédito seria um fator limitante nas operações do Banco Lemon, em especial, as que envolviam empréstimos, pois, como o banco não tem fontes de captação via depósitos de clientes (e indo à contramão do que deve ofertar um banco, de fato: depósitos e empréstimos, como afirma Heffernan (1996)), as únicas fontes de captação de recursos eram: (i) capital próprio (majoritário) e (ii) o mercado, por meio de empréstimos interbancários, como o CDB (Certificado de Depósito Bancário) e o CDI (Certificado de Depósito Interbancário). Com a retração desse mercado, as taxas de juros cobradas tenderam a subir e, portanto, encarecendo a parte da captação do Banco Lemon. Como seu público-alvo é a baixa renda, esse aumento pode ter dificultado muitas operações que lidavam com a questão do crédito.

Os GSR dessa fase são os mesmos das fases anteriores, o que denota um **certo** **continuísmo** e **não se vislumbraram novos GSR**. **A tecnologia na prática da fase anterior foi subutilizada**, agora, já que o esforço se concentrou em serviços já

consolidados.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Já não é de hoje, mas, em tempos em que a crise é a palavra de ordem em todas as discussões que envolvem o futuro das instituições financeiras, considerar outras formas de ofertar serviços financeiros, de maneira criativa e inovadora, é imperativo. Um segmento que merece especial atenção e que pode ser uma boa alternativa nesse cenário é o de baixa renda, que, recorrentemente, é excluído do sistema financeiro tradicional. Estudar soluções de como ofertar serviços financeiros adequados a essa população torna-se, portanto, uma necessidade na agenda de pesquisa, em especial, no Brasil.

A partir do mapeamento dos principais participantes do mercado, este trabalho elegeu o Banco Lemon para o estudo de caso em profundidade e os resultados obtidos a partir da análise proposta podem ser assim resumidos: os serviços transacionais, liderados pelo pagamento de contas, tiveram rápida expansão e se mostraram negócios rentáveis para o Banco Lemon. Esse crescimento possibilitou iniciativas em outros serviços, os relacionais, liderados pela concessão de crédito. Do ponto de vista do banco, os resultados não podem ser considerados animadores e demonstram a dificuldade de se trabalhar com serviços que requerem relacionamento com o cliente de baixa renda. Porém, o Banco Lemon reconhece que não conseguir fazer negócios rentáveis com a baixa renda, sobretudo no tocante à concessão de crédito, é um fenômeno generalizado e quem primeiro descobrir como fazê-lo terá uma grande vantagem competitiva. Admitem, ainda, que essa solução dependerá sobremaneira da tecnologia e do modelo de negócios e, nesses quesitos, eles estão, certamente, um passo à frente da concorrência.

Outra questão importante a ser debatida é a existência de um dilema não exclusivo do Banco Lemon: é a população de baixa renda que não está preparada para se bancarizar ou são os bancos que não estão preparados para atender a essa população? Executivos do Banco Lemon enxergam esse dilema sob duas perspectivas não excludentes: de fato, a população de baixa renda não está preparada para a bancarização, ou seja, não existe a cultura de se utilizar um cartão, uma conta corrente, uma poupança e praticamente todas as transações são realizadas em dinheiro, como já expressara Ariza (2006). Portanto, ofertar serviços financeiros é apenas parte da solução, que deve incluir também iniciativas de aumentar o conhecimento sobre o sistema financeiro, como apresenta Ledgerwood (1999), ao afirmar que, tão importante quanto ofertar o crédito, é a necessidade de combiná-lo com outras estratégias locais de desenvolvimento, por exemplo, programas educacionais.

O modelo conceitual adotado para o estudo permitiu concluir que o processo de negociação é fortemente influenciado por alguns grupos sociais relevantes. O Banco Lemon define qual tecnologia será implementada e como isso será feito. Os gestores de rede compõem outro grupo social com relativo poder no processo de negociação, já que eles estão responsáveis por toda a parte comercial junto ao varejo. Dessa maneira, pode-se concluir que a tecnologia na prática é determinada sob o poder do Banco Lemon, que

condiciona qual é a tecnologia que será adotada. E, como reforço desse poder, vale lembrar que o controlador do Banco Lemon detém participação em vários dos gestores de rede que atendem ao banco.

Assim, a **principal contribuição deste trabalho foi uma discussão mais rica sobre forças sociais e tecnológicas que contribuíram para o desenvolvimento das iniciativas do Banco Lemon** enquanto um dos modelos de provimento de serviços transacionais básicos para a população de baixa renda e que ainda estuda como oferecer outros tipos de serviços, teoricamente, com maiores margens, como os relacionais, de uma maneira sustentável.

Nesse sentido, é notável imaginar um banco com uma das quatro maiores redes de correspondentes em apenas sete anos de existência, em um negócio que é um dos mais promissores dentro dos que ofertam ou pretendem ofertar serviços financeiros para a baixa renda. O que ficou claro também é que, conforme o negócio cresce, outros grupos sociais são atraídos (voluntária ou involuntariamente), com objetivos e *frames* tecnológicos próprios, como concorrentes e subgrupos de clientes.

Trabalhos futuros devem incluir o estudo de outra tecnologia proposta por Cernev et al. (2009) para a 5ª onda de inovação tecnológica em bancos, que é o caso do telefone celular, ou dispositivos móveis em geral, para a oferta de serviços financeiros para a baixa renda. Também são trabalhos futuros os estudos sobre a replicabilidade do modelo brasileiro de correspondentes bancários para outras regiões ou países. Por fim, não se pode dizer que existe um modelo único de CB no Brasil na oferta de serviços microfinanceiros. Pelo contrário, deve haver três ou quatro modelos, mas, seguramente, o Banco Lemon é um caso muito particular e interessante. Portanto, ao estudá-lo em profundidade nesta pesquisa, procurou-se contribuir no sentido de fechar uma pequena lacuna aberta por estudos anteriores, mas ciente de que existe uma lacuna ainda maior que deverá ser pauta de futuras pesquisas.

REFERÊNCIAS

Abramovay, R. (2004). As finanças na luta contra a pobreza. *Desafios do Desenvolvimento*, 3: 66-67.

Abramovay, R. (2004b). Finanças sociais. *Desafios do Desenvolvimento*, 3:28-29.

Ariza, A. M. P. (2006). Ampliación del acceso a los servicios financieros mediante correspondentes bancarios: la experiencia de Brasil y Perú. *Documentos Asobancaria*, 3.

Barbieri, J. C., Simantob, M. A., & Andreassi, T. A. (2009). Inovação em Serviços: Conceituação e Marco Teórico. In J. C. Barbieri & M. A. Simantob (Ed.). *Organizações Inovadoras do Setor Financeiro* (pp. 21-33). São Paulo: Saraiva.

Beck, T., Levine, R., & Loayza, N. (2000). Finance and the Sources of Growth. *Journal of Financial Economics*, 58(1-2): 261-300.

Berger, M. (2006). The Latin American Model of Microfinance. In M. Berger, L. Goldmark, & T. Miller-Sanabria (Ed.). *An Inside View of Latin American Microfinance*. Washington, DC: Inter-American Development Bank.

Bittencourt, G., Magalhães, R., & Abramovay, R. (2005, Novembro). Informação de crédito: um meio para ampliar o acesso dos mais pobres ao sistema financeiro. *Pesquisa & Debate*, **16**(28): 203-248.

Carvalho, C. E., & Abramovay, R. (2004). O difícil e custoso acesso ao sistema financeiro. In C. A. Dos Santos (Ed.). *Sistema Financeiro e as Micro e Pequenas Empresas: Diagnósticos e Perspectivas*. Brasília: Sebrae.

Castello, S. & Danel, C. (2006). The Right Technology for Microfinance. In M. Berger, L. Goldmark, & T. Miller-Sanabria (Ed.). *An Inside View of Latin American Microfinance*. Washington, DC: Inter-American Development Bank.

Caudill, S. B., Gropper, D. M., & Hartarska, V. (2009, June). Which Microfinance Institutions Are Becoming More Cost Effective with Time? Evidence from a Mixture Model, *Journal of Money, Credit and Banking*, **41**(4): 651-672.

Cernev, A. K., Diniz, E. H., & Jayo, M. (2009). As cinco ondas de Inovações Tecnológicas em Bancos. In J. C. Barbieri & M. A. Simantob. *Organizações Inovadoras do Setor Financeiro* (pp. 45-68). São Paulo: Saraiva.

Christensen, C., Craig, T., & Hart, S. (2001, Mar.- Apr.). The Great Disruption. *Foreign Affairs*.

Claessens, S. (2006). Access to financial services: a review of the issues and public policy objectives. *The World Bank Research Observer*, **21**(2): 207-240.

Cotler, P., & Woodruff, C. (2008, July). The Impact of Short-Term Credit on Microenterprises: Evidence from the “Fincomun-Bimbo” Program in Mexico. *Economic Development and Cultural Change*, **56**(4): 829-849.

Demirgüç-Kunt, A., & Maksimovic, V. (1998). Law, Finance, and Firm Growth. *Journal of Finance*, **53**(6): 2107-2137.

Diniz, H. E. (2004). Evolução e segmentação no perfil dos serviços bancários pela internet. Relatório de Pesquisa. *FGV/EAESP/GVPesquisa*, **40**.

Diniz, H. E. (2007). Correspondentes bancários e microcrédito no Brasil: tecnologia bancária e ampliação dos serviços financeiros para a população de baixa renda. Relatório de Pesquisa. *FGV/EAESP/GVPesquisa*.

Diniz, E. H., Pozzebon, M., & Jayo, M. (2008). Banking technology to scale microfinance: the case of banking correspondents in Brazil. *International Conference on Information Systems, Proceedings of the 29th IEEE/ACIS ICIS*, Paris.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, **14**: 532-550.

Expanding Horizons. (2008). Mobile phones can bring banking within everyone's reach. Recuperado em 20 dezembro, 2008, de <http://expandinghorizons.nokia.com/issues/?issue=ExpandingHorizonsQ12008>.

- Ferreira, E. C. (2008, Jul-Ago). Correspondentes bancários. *GV-executivo*, 7(4).
- Hair JR, J. F., Money, A. H., Samouel, P., & Page, M. (2007). *Research methods for business* (1a ed.). West Sussex: John Wiley & Sons.
- Heffernan, S. (1996). *Modern Banking in Theory and Practice* (1a ed.). West Sussex: John Wiley & Sons.
- Ivatury, G. (2006, Janeiro). Using technology to build inclusive financial systems. The Consultative Group to Assist the Poor (CGAP), *FocusNote*, 32.
- Ivatury, G. & Mas, I. (2008, Abril). The early experience with branchless banking. The Consultative Group to Assist the Poor (CGAP), *FocusNote*, 46.
- Klapper, L., Laeven, L., & Rajan, R. (2004). Business Environment and Firm Entry: Evidence from International Data. *Policy Research* (Working Paper n. 3232). Washington: DC: WB
- Kumar, A. (2005). *Directions in Development: Access to Financial Services in Brazil*. 30858. Washington, DC: The World Bank.
- Kumar, A., Nair, A., Parsons, A., & Urdapilleta, E. (2006). Expanding banking outreach through retail partnership: correspondent banking in Brazil. (Working Paper n. 85). Washington, DC: The World Bank.
- Latiffe, H. I. (2006, November). The Future of Microfinance: Visioning the Who, What, When, Where, Why, and How of Microfinance Expansion Over the Next 10 Years. Grameen Trust Bangladesh. *Proceedings of the Global Microcredit Summit 2006*.
- Ledgerwood, J. (1999). *Microfinance handbook: an institutional and financial perspective*. Washington, DC: The World Bank.
- Naqvi, F. B., & Guzmán, G. F. (2003, Novembro). Microfinanças em Foco. *Revista de Administração de Empresas Executivo*, 2(4).
- Nascimento, J. O. (2006). *Congresso e Exposição de Automação Bancomercial e Auto-Atendimento*. ABACO.
- Nichter, S., Goldmark, L., & Fiori, A. (2002). *Entendendo as microfinanças no contexto brasileiro*. Rio de Janeiro: Programa de Desenvolvimento Institucional, BNDES.
- Pozzebon, M., Diniz, E. H., & Jayo, M. (2008). Adapting the structurationist view of technology for studies at the community/societal levels. In Y. K. Dwivedi (Ed.) *Handbook of research on contemporary theoretical models in information systems*. New York: IGI Publishing.
- Prahalad, C. K., & Hammond, A. (2002). Serving the world's poor, profitably. *Harvard Business Review*, 80(9): 48-57.
- Prahalad, C. K., & Hart, S. (2002). The Fortune at the Bottom of the Pyramid. *Strategy + Business*, 26. New York: Booz Allen Hamilton, First Quarter.
- Rhyne, E. & Otero, M. (2006, November). Microfinance Through The Next Decade: Visioning The Who, What, Where, When And How. *Proceedings of The Global Microcredit Summit*.

SEBRAE. (2008). *Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas*. Recuperado em 13 agosto, 2008, de <http://www.sebrae.com.br>.

Soares, M. M., & Alves, S. D. da S. (2006). *Microfinanças: Democratização do Crédito no Brasil*. Banco Central do Brasil. (3a ed.) Revista Ampliada: São Paulo.

Solo, T. M., & Manroth, A. (2006, Fevereiro). *Access to financial services in Colombia: the “unbanked” in Bogotá*. *World Bank Policy Research* (Working Paper n. 3834).

Stegman, M. A., Rocha, M., & Davis, W. (2005). *The Role of Technology in Serving the Unbanked*. A report prepared for the Center for Community Capitalism.

Yunus, M., & Jolis, A. (2002). *O Banqueiro dos Pobres*. São Paulo: Ática.