

**Área Temática:** Política de Negócios e Economia de Empresas

**Título:** Alianças estratégicas voltadas à distribuição de produtos financeiros para a base da pirâmide

**AUTORES**

**LUIZ ROBERTO CALADO**

Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado

luiz.calado@anbid.com.br

**FERNANDA CASTRO DE NADAI**

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

fernandadenadai@yahoo.com.br

**RICARDO HUMBERTO ROCHA**

IBMEC

humberrocha@labfin.com.br

**Resumo:**

O objetivo principal do artigo é apresentar estratégias recentes voltadas a ampliação da rede de distribuição de serviços financeiros. As transformações observadas nos últimos anos no mundo globalizado e no campo da tecnologia e informática causaram alterações profundas na estrutura do ambiente empresarial, as quais se refletiram na transformação do tradicional atendimento às necessidades de crédito e de meios de pagamento do consumidor de serviços financeiros no modelo recente da instituição financeira atrelada a empresa varejista. Neste estudo foram exploradas as possíveis razões levaram à criação das alianças estratégicas de bancos e empresas não financeiras, sobretudo varejistas. Foi analisado o relacionamento entre os atores deste mercado, sob a perspectiva da interação com o cliente e sob a ótica do capitalismo inclusivo. Para desenvolver o raciocínio inicial, foi traçado o panorama do fenômeno observado no setor financeiro, no que diz respeito à estratégias voltadas à ampliação da base de clientes. Em comum, as orientações estratégicas destes novos fornecedores de serviços financeiros amplificam os canais de distribuição de produtos financeiros, geralmente estando atreladas à camada da população sem acesso aos serviços bancários convencionais e, portanto, incluindo-a ao sistema capitalista. A dinâmica destas alterações nos meios de distribuição de produtos bancários foi também alvo de considerações neste artigo. A proposta é reunir conceitos e idéias, provocando questionamentos a respeito do tema em estudo.

**Palavras-chave:** banco; varejo ; serviço financeiro.

## Introdução

A diminuição das receitas de *floating*, observada a partir de meados da década de noventa, após a redução da inflação via plano real, forçou as instituições financeiras a focarem esforços em estratégias de negócio alicerçadas em operações de serviços e crédito ao consumidor.

Neste novo contexto, as Instituições Financeiras adotaram estratégias orientadas a conquista do segmento de empresas e investidores institucionais e no público proveniente das classes média e alta da sociedade. Este último se trata de um fenômeno mais recente, prova disso são as agências especialmente desenvolvidas para receber estes clientes, a exemplo do Bradesco Prime, Itaú Personalité, ABN Van Gogh.

No entanto, a concorrência para oferecer serviços aos fundos de pensão - grandes investidores institucionais - mostrou-se danosa ao próprio setor, sendo um dos fatores que culminaram na venda de grandes operações estrangeiras instaladas no Brasil nestas áreas, como observado com as seguintes administradoras de recursos de terceiros que encerraram suas operações: Deutsche Bank, Loyds, BNL, JP Morgan, BBA, BBV e outros.

Paradoxalmente, de um lado existe concorrência acirrada aos clientes mencionados nos dois parágrafos anteriores, gerando grande oferta de serviços para este público, de um outro há uma demanda latente advinda da população da mais baixa renda, a qual é mantida à margem do sistema financeiro.

O Balanço Social da FEBRABAN informa que existem 65,8 milhões de conta correntes e 59,6 milhões de contas de poupança. Considerando que a intersecção entre dois grupos de contas é quase perfeita, se comparássemos esse número com a população total brasileira, em 2001, ou seja, 172,6 milhões, chegar-se-ia a conclusão que cerca de 1/3 dela possui acesso bancário.

No entanto, o acesso bancário praticamente já atingiu seu público potencial se considerar-se que a PEA (População Economicamente Ativa), cuja cobertura ultrapassa 85%. Em outras palavras, o público-alvo de um programa social de microcrédito não deve ser, exatamente, a população "não-bancarizada", mas sim "os mais pobres entre os bancarizados" (COSTA, 2002).

Vale lembrar que no Brasil e no mundo, a população de baixa renda representa a base da pirâmide, ou seja, engloba a maior porcentagem da população. Nesta era de aceleradas mudanças em que vivemos, é necessário que as estruturas organizacionais e práticas administrativas se atualizem constantemente. Neste cenário turbulento, é de vital importância tomar as decisões corretas, o que passa por estudar o ambiente no qual as empresas estão inseridas e em suas alterações (OLIVEIRA, 2004). Isto pode levar a um reposicionamento da organização no mercado, voltando-a às classes mais baixas da população.

No entanto, para atender este público, é necessário reavaliar as relações de preço e performance entre os produtos (PRAHALAD, 1998), bem como a estratégia de relacionamento com o cliente, esta última reconhecidamente a grande mudança no paradigma do marketing (SHELT & PARTVATIYAR, 2002).

Isso envolve reorientação estratégica da empresa. Neste contexto, Alperstedt (2000 apud GOUVEIA, 2004) defende que obter e selecionar adequadamente as informações pode representar o diferencial necessário para determinar vantagens competitivas numa organização.

Reorientar a estratégia focando as classes mais baixas requer uma mudança de mentalidade da alta gerência das organizações, uma vez que há o preconceito que clientes provenientes da base da pirâmide não são lucrativos (PRAHALAD, 2004).

Não valorizar esta camada da população pode significar perda de mercado para as Instituições Financeiras, uma vez que até mesmo os próprios varejistas, como a C&A e seu banco IBI, estão traçando estratégias baseadas neste público. Neste estudo, o tema será provocado através de uma análise da literatura existente voltada ao segmento de serviços financeiros.

Será analisado o relacionamento entre os atores deste mercado, sob a perspectiva da interação com o cliente e sob a ótica do capitalismo inclusivo. Para desenvolver o raciocínio inicial, será traçado o panorama do fenômeno observado no setor financeiro, no que diz respeito a estratégias voltadas à ampliação da base de clientes, baseado na população mais pobre, tema da próxima seção.

## **Panorama**

Observa-se nos países desenvolvidos o oferecimento de produtos financeiros por empresas não-financeiras, como as de varejo. Este fenômeno também é observado em países em desenvolvimento (SITTONI, 2004), como México e Brasil, nos quais empresas tradicionais do varejo estão estabelecendo subsidiárias financeiras, tal como a aliança Pão de Açúcar e Itaú.

No início de 2001 a subsidiária brasileira da C&A, rede de lojas de departamento holandesa, obteve do Banco Central do Brasil a autorização para abrir o Banco IBI (FACCHINI, 2001). Em três meses de operação, a captação através de certificados de depósitos bancários, CDB, alcançou R\$ 3 milhões (ROCHA & BAUTZER, 2002). No primeiro semestre de 2001 a rede efetuou 50 mil operações de crédito pessoal e vendeu 300 mil seguros (FACCHINI, 2001). Atualmente todas as lojas da rede C&A funcionam também como agências bancárias. De operadora dependente, a instituição financeira IBI passou a oferecer seus produtos até mesmo em lojas próprias. O foco continua sendo o público da loja, ou seja, a população de baixa renda.

Em 2002 foi fundado o Banco Azteca, a primeira instituição financeira mexicana instituída desde a crise do peso em 1994. Trata-se de uma subsidiária do Grupo Elektra, a maior rede de eletrodomésticos da América Latina, cuja principal sinergia será aproveitar as 749 lojas da rede varejista para distribuir seus produtos (SMITH, 2003).

A consequência lógica desta migração é um ambiente de negócios mais competitivo para os bancos de varejo tradicionais à medida que as ligações de relacionamento varejista-banco-cliente se alteram (ALEXANDER & COLGATE, 2000).

Investigaremos nas seções seguintes algumas das possíveis razões do crescente interesse em realizar alianças ou estabelecer subsidiárias, de tal sorte a ampliar base de clientes de produtos

financeiros. Não ocuparão lugar de destaque as políticas estabelecidas nestas parcerias, mas sim os ganhos auferidos das sinergias existentes, no que tange ao oferecimento de produtos bancários.

### **Alterações no processo de escolha do sistema de prestação de serviços**

A literatura existente sobre serviços sugere que o tipo de interação entre cliente e empresa influencia aspectos relacionados à experiência em um serviço, incluindo o próprio processo de escolha do sistema de prestação do serviço (GROTH e outros, 2001).

Além dos tradicionais PAB (Posto de Atendimento Bancário), isto é, as agências, e dos meios eletrônicos (caixas automáticos e internet), o consumidor de produtos financeiros possui meios atrelados aos tradicionais prestadores de serviços. Pode-se citar a aliança estratégica entre a instituição financeira Bradesco e os Correios como exemplo recente.

O uso do planejamento estratégico para empresas que buscam crescimento ou desenvolvimento sustentável pode potencializar os lucros destas empresas. Neste sentido, é fundamental compreender a dinâmica das alterações nos meios de distribuição de produtos bancários.

### **Condições que tornam importante o relacionamento no sistema financeiro**

Frente à crescente concorrência global, o marketing de relacionamento baseado na manutenção de clientes lucrativos, tem sido uma alternativa para diversos segmentos. Especificamente, o marketing de relacionamento mostra-se adequado ao setor de serviços, já que há possibilidade de maior interação direta com os clientes, segundo Gosling (2003).

O mesmo autor comenta condições *favoráveis* ao estabelecimento de relacionamentos presentes no caso de serviços financeiros, são elas:

- a) o envolvimento dos clientes com serviços mais complexos e de natureza de longo prazo parece ser maior;
- b) os consumidores estão mais aptos a estabelecer relacionamentos na medida em que percebem que o serviço envolve riscos maiores;
- c) quando consumidores são extremamente dependentes de habilidades específicas da outra parte e/ou são leigos a respeito do serviço ou do produto que estão prestes a consumir. Argumenta-se que o marketing de relacionamento é apropriado para serviços difíceis de serem avaliados pelos clientes, mesmo depois da compra e do consumo;
- d) o ambiente onde o relacionamento se desenvolve é dinâmico, de forma que pode afetar as demandas/ofertas futuras.

Além destas, Berry (2000) complementa que a importância do relacionamento no setor financeiro se dá uma vez que os serviços são prestados de maneira contínua e têm *importância pessoal, qualidade variável* e são *complexos*. Sendo assim, o autor defende que os clientes tendem a continuamente estabelecerem negócios com os mesmos provedores. Outro ponto favorável à adoção de estratégias de marketing de relacionamento no setor bancário é o fato de que a grande maioria das pessoas empregadas recebem seus salários através de instituições bancárias (GOSLING, 2003).

Enfatiza também, que o marketing de relacionamento apóia-se em fatores que são únicos para esse setor, como o fato de se desejar relacionamentos duradouros como forma de monitorar os

tomadores de empréstimos ou como subsídio para fornecer crédito pessoal. A partir do monitoramento de padrão de consumidores, é possível oferecer produtos que estejam melhores adaptados ao padrão de vida destes.

Atualmente existe uma gama vasta de alternativas para o cliente acessar o serviço bancário, as quais variam desde sistemas de entrega tradicionais baseados em contatos pessoais (Agências bancárias) até sistemas a distância baseados em tecnologia (sistemas baseados na Internet). As alianças estratégicas entre bancos e grandes varejistas além de aumentar substancialmente a base de distribuição, possibilita dirigir o marketing aos clientes de baixa renda.

Cabe destacar que com a diminuição das barreiras tecnológicas anteriormente existentes no setor bancário, houve uma redução de exponencial dos custos de processamento e pulverização dos canais de comunicação ao cliente, o que possibilita que os clientes acessem serviços financeiros a partir de suas próprias casas. Evidentemente que este benefício não vale para a população das classes D e E, uma vez que não possuem microcomputadores. Além disso, geralmente nas comunidades (favelas) em que vivem não existem agências bancárias.

O público destas classes sociais necessita recorrer aos supermercados para satisfazer suas necessidades mínimas. No entanto, inserir clientes de supermercados e grandes magazines no portfólio dos grandes bancos não é tarefa simples. É necessário traçar estratégias que considerem as necessidades da base da pirâmide para incluí-los no setor bancário, este pode ser um tema para estudos futuros sobre o assunto.

### **Tipos de Interação**

Pode-se dividir as interações entre empresa e clientes, de uma forma bem geral (DWYER, SCHURR & OH, 1987), em dois tipos principais: transações discretas e trocas relacionais. No primeiro, as transações ocorrem de forma limitada em extensão de tempo e intensidade, enquanto que no segundo, estas se caracterizam por interações de prazo mais longo e de maior intensidade.

Uma vez que perspectiva de tempo é de curto prazo dentro do contexto de transações discretas, a ênfase dada pelas empresas está na atração e conquista de novos clientes (GRÖNROOS, 1994). A mudança para o enfoque na manutenção e ampliação das relações com clientes já existentes caracteriza o cerne do desenvolvimento do marketing de relacionamento. Segundo Berry (2002), o marketing de relacionamento deve focar, sobretudo, a manutenção e ampliação das relações com os clientes.

Especificamente, o marketing de relacionamento mostra-se adequado ao setor de serviços, já que há possibilidade maior de interação direta com os clientes. (GOSLING, 2003). A literatura de serviços sugere que o tipo de interação entre cliente e empresa influencia aspectos relativos à experiência com um serviço, incluindo o próprio processo de escolha do sistema de prestação ou entrega do serviço (GROTH e outros, 2001).

Em seus estudos dos relacionamentos entre grandes varejistas, instituições financeiras e clientes, as transações entre essas partes são como condição necessária para surgimento de um relacionamento (LINDBLOM, 2002). Ainda que outros fatores como confiança e compromisso, deverão estar efetivamente presentes, para efeito de definição de relacionamento, a característica principal é a presença de uma série de transações para caracterizar um relacionamento (NOGUEIRA, 2002).

Considerando a interação existente no Ponto de Venda (PDV), a ótica da análise será o relacionamento entre varejistas, bancos e clientes no PDV. As transações entre essas partes envolvem pagamento de bens pelos clientes até a compensação de cheques e processamento de pagamentos em cartões pelos bancos. Como apresentado a pouco, a interação pode variar em intensidade, sendo essa a característica principal dos cenários que serão apresentados a seguir.

## Os cenários de relacionamento

Em seus estudos, Colgate & Alexander (2000) desmembram em quatro cenários (descritos na tabela 1) o desenvolvimento do relacionamento entre varejistas, bancos e clientes. Esses quatro cenários são analisados, em ordem de crescente evolução do papel do varejista, para ilustrar as mudanças ocorridas na interface varejista-banco-cliente.

Meios de Distribuição	Tipo de Atividade	Exemplos
1. Interface tradicional banco-varejista	Uso de cheque ou cartão de débito para a compra de bens no varejo	A maior parte dos bancos e varejistas
2. Correspondentes Bancários	Uso das instalações do varejista para oferecer serviços em nome do Banco.	CEF e casas lotéricas, Itaú e Pão de Açúcar, Bradesco e Correios
3. Cartões de loja emitidos por banco ou varejista	Crédito oferecido através de cartões de loja (private label). Os cartões podem ser emitidos pelo banco ou varejista.	Pernambucanas, C&A, Marisa, Riachuelo, Renner, Carrefour, Drogão e outras farmácias
4. Bancos de varejistas	Outros serviços bancários além de cartões, como empréstimos, seguros e aposentadorias	Elektra no México, C&A no Brasil, ICA Ahold na Suécia, e Ukrop's Supermarkets nos EUA, Sainsbury, Marks & Spencer e Tesco no Reino Unido

**Tabela 1** Os quatro cenários para serviços financeiros oferecidos por varejistas  
*Fonte: Adaptado de Colgate & Alexander (1998) apud Nogueira (2002)*

### Cenário um: interface tradicional varejista-banco-cliente

O ponto de partida dos mencionados autores para a compreensão da evolução dos varejistas no oferecimento de serviços financeiros é a aceitação, por parte dos varejistas, de instrumentos bancários para o pagamento das mercadorias. Neste cenário, a instituição financeira ocupa o papel dominante no processo de pagamento, uma vez que é responsável pela efetivação do pagamento, o que envolve reconhecer o cliente, autorizar o pagamento e hospedar a conta.

A partir do primeiro cenário podemos avaliar como a interface varejista-banco-cliente mudou. Os três cenários seguintes se movem ao longo de um contínuo de avanços nos serviços bancários oferecidos por varejistas, o qual passa a ter um papel mais importante até, no quarto cenário, se tornar efetivamente um banco completo.

### Cenário dois: correspondentes bancários

Neste cenário as instituições financeiras estabelecem alianças com os varejistas, pagando-os para conduzir serviços em seu nome. O resultado é a ampliação da rede de agências bancárias concomitante ao início de um relacionamento financeiro com os clientes, alterando a cultura do relacionamento financeiro baseado somente em agências bancárias. Em termos dos fluxos

de dados a situação é parecida do cenário anterior, ou seja, a instituição financeira detém as informações sobre os clientes.

A Caixa Econômica Federal, CEF, foi pioneira na utilização de estabelecimentos de terceiros como postos de atendimento, ampliando consideravelmente sua rede de atendimento a partir da rede de casas lotéricas. Isso permitiu à CEF atender populações até então marginalizadas do sistema financeiro.

O Conselho Monetário Nacional (CMN) através da Resolução nº 2.707, de março de 2000, autorizou as instituições financeiras a contratarem empresas para prestarem serviços em seu nome.

Outra iniciativa inovadora está sendo realizada pelo Lemon Bank. A instituição iniciou seus negócios através de um portal na Internet, e utiliza farmácias, padarias, lojas, postos de gasolina e supermercados como rede de atendimento aos clientes.

À medida que os varejistas têm adotado uma postura mais agressiva no oferecimento de serviços financeiros, observa-se a emergência de outros dois cenários.

### **Cenário três: cartões de loja**

A principal mudança de paradigma está relacionada a possibilidade de gerar informações e melhor atendimento ao cliente, através da utilização de cartões com selo do próprio varejista para efetuar pagamentos.

Caracteriza-se como uma evolução do carnê de pagamento ou crediário da loja, apresentando vantagens em termos de custos e operacionalização.

A redução de custos dos sistemas de informações foi um dos responsáveis pela popularização de iniciativa como o programa de fidelidade do Pão de Açúcar, denominado “Pão de Açúcar Mais”, lançado em fevereiro de 2000 (LONGARESI, 2001). A C&A é líder brasileira em cartões de loja com 11 milhões de cartões emitidos, sendo apenas 10% com as bandeiras Visa e MasterCard. A C&A já superou o Bradesco e o Banco do Brasil que, juntos, têm 9,5 milhões de cartões (ROCHA & BAUTZER, 2002). A Riachuelo e a Pernambucanas possuem ao redor de 5 milhões de cartões em circulação no mercado (JURGENFELD, 2001).

Existem dois tipos de cartão de loja: cartões emitidos por um banco ou pelo próprio varejista. No primeiro caso o varejista delega à instituição financeira a tarefa de gerar os cartões, no segundo caso, também chamado de *private label*, todos os custos dos cartões são do varejista que gerencia sua própria administradora de cartões (WORTHINGTON, 1990). Marisa, Carrefour, Riachuelo, Pernambucanas, Drogão, C&A e Pague Menos, são exemplos dessa alternativa. Recentemente, mesmo postos de gasolina já observam as vantagens de entrar neste mercado, temos como exemplo os Postos Ipiranga.

Em ambos os casos o varejista pode abordar o cliente num “cenário de fidelização”, no qual pode ser estabelecido contato regular e a comunicação ser facilitada.

A partir deste cenário, o varejista se torna efetivamente o provedor do serviço financeiro através do cartão com a marca da loja. O varejista arca com os custos desta estrutura, mas

realiza lucros. O varejista percebe as possibilidades que se abrem, fazendo com que este seja apenas o começo.

### **Cenário quatro: bancos de varejista**

A etapa final da evolução do papel do varejista é aquele no qual este evoluiu da oferta de cartões e outros produtos bancários básicos para uma gama maior de serviços financeiros, que inclui empréstimos, título de capitalização, fundos de investimento e seguros.

Além de se constituir em fonte adicional de receitas, efetivamente o varejista melhora tanto o comprimento quanto a profundidade de seu relacionamento com os clientes (NOGUEIRA, 2002). Isso possibilita a construção de relacionamentos mais próximos.

Exemplos deste cenário são o Grupo Elektra (Banco Azteca) no México, C&A (Banco IBI) no Brasil, ICA- Ahold (ICA Banken) na Suécia, Ito-Yokado (7-Eleven Japan) (IY Bank) no Japão, Ukrop's Supermarkets (First Market Bank) nos EUA, Sainsbury (Sainsbury Bank), Marks & Spencer (M & S Financial Services) e Tesco (Tesco Personal Finance) no Reino Unido.

Esse cenário, embora incomum até alguns anos, tem se desenvolvido rapidamente, como atestam os exemplos mencionados anteriormente.

### **Um novo ambiente competitivo**

No Brasil, a abertura de uma nova instituição financeira depende de exigências rígidas do Banco Central, mas a abertura de outras instituições não sujeitas ao seguro de depósitos oferecido pelo governo, como financeiras e administradoras de cartões, é relativamente acessível a qualquer empresa de médio porte (FORTUNA, 2002).

Nogueira (2002) atenta que as camadas de baixa renda das regiões mais desenvolvidas do país, tendem a serem atendidas, sobretudo, através do crédito direto ao consumidor e cartões de crédito.

Neste sentido, deixa de ser uma barreira de entrada para o setor financeiro direcionado à base da pirâmide a necessidade de instituir uma Instituição Financeira, uma vez que o porte das redes de varejo as capacita a solicitarem autorização junto ao Banco Central para oferecer serviços de financeira e cartão de crédito.

### **Uma questão de cidadania**

Para a população mais carente é necessário facilitar a interface banco – cliente, estabelecendo meios descomplicados de interação no relacionamento. É notável a dificuldade deste público em lidar com as telas eletrônicas, sendo fundamental a presença do atendente para intermediar as operações.

A preocupação primordial é oferecer a este cliente estigmatizado a proximidade e a facilidade de acesso. Prahalad (2004) compactua este ponto de vista e nota os ganhos do “Capitalismo Inclusivo”, no sentido de inserir a parcela mais carente da população aos benefícios do capitalismo.



## **O caso dos Correios – O Banco Postal**

Mais da metade dos usuários da *Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT)* tem uma renda mensal inferior a um salário mínimo. São 5.306 agências em operação em 4.686 municípios, dos quais 1.675 não possuíam nenhuma agência bancária antes da instalação da instituição financeira postal.

Dados retirados da *webpage* do Banco Postal ainda atestam que a iniciativa beneficia, principalmente, aposentados e pensionistas. O *site* atenta para o fator social da iniciativa, lembrando que seus principais clientes gastavam cerca de 20% dos rendimentos pagando a condução até a cidade mais próxima onde iam receber seus proventos. Para estes, a instituição financeira significou um aumento de renda.

Para os 2,5 milhões de correntistas do Banco Postal as agências além de facilitar o acesso aos serviços bancários está movimentando a economia de pequenas cidades. A grande inserção social da instituição financeira Postal está nos vencimentos de seus correntistas. Quase 60% recebem R\$ 260, por mês, e menos de 3% ganham acima de R\$ 1,6 mil.

### **Considerações Finais**

A oferta de serviços financeiros por empresas cuja atividade principal é não-financeira tem crescido a um ritmo acelerado nos últimos anos. Isso tem sido um fenômeno em escala global com exemplos na Austrália e Nova Zelândia (COLGATE & STEWART, 2000), Japão (ARAMAKI, 2000), França, Alemanha, Portugal (Lascelles, 2000), Suécia (GJERLING & SVEBRING, 2002), Reino Unido (WORTHINGTON, 1998), EUA (QUINN, 2001), México (SMITH, 2003) e Brasil (ROCHA & BAUTZER, 2002).

Em comum, as orientações estratégicas destes novos fornecedores de serviços financeiros geralmente estão atreladas à camada da população sem acesso aos serviços bancários convencionais.

Grandes instituições financeiras que desejam atingir o cliente na base da pirâmide devem utilizar-se de estratégias baseadas em alianças com pontos tradicionais de relacionamento desta clientela. Caso ignorem este nicho de mercado, podem passar a sofrer a concorrência dos varejistas tradicionais, havendo a chance de perderem clientes mesmo das classes mais altas.

A proposta deste estudo foi reunir conceitos e idéias, provocando questionamentos a respeito do tema. As recentes transformações no mundo globalizado e no campo da tecnologia e informática causaram alterações profundas na estrutura do ambiente empresarial. Do tradicional atendimento às necessidades de crédito e de meios de pagamento do consumidor, até o modelo muito recente da instituição financeira de varejista. Explorou-se as razões que estão levando à intensificação da criação de alianças estratégicas de bancos com empresas não correlatas, com a finalidade de amplificar os canais de distribuição de produtos financeiros e ampliar a base de clientes.

### **Referências**

ALEXANDER, N.; COLGATE, M. Retail financial services: transaction to relationship marketing. *European Journal of Marketing*, Inglaterra, v. 34, n. 8, p. 938-953, 2000.

ALPERSTEDT, C. *Universidades corporativas: discussão e proposta de uma definição*. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, 24, 2000, Florianópolis, Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2000.

ARAMAKI, H. The entry of non-financial corporations into the banking industry. *Norinchukin Research Institute Economic Review*, Japão, v. 9, n. 5, p. 1-10, 2000.

BERRY, L. Relationship Marketing of Services – perspectives from 1983 and 2000. *Journal of Relationship Marketing*, Estados Unidos, v. 1, nº1, 2002. p. 59-77.

\_\_\_\_\_. Relationship marketing of services: growing interest, emerging perspectives. In: SHETH, J.; PARVATIYAR, A. (Org.). *Handbook of Relationship Marketing*. London: Sage Publications Inc., cap. 6, 2000. p. 149-170.

DWYER, R., SCHURR, P.; OH, S. Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, Estados Unidos, v. 51, 1987. p. 11-27.

FACCHINI, C. C&A transforma loja em agência bancária. *Valor Econômico*, São Paulo, 19/02/2001. Caderno Finanças. P.3.

GJERLING, M.; SVEBRING, H. *Icabanken and Ikanobanken – a comparative study of two niche banks*". Dissertação (Mestrado em Industrial and Financial Management) – Departamento de Administração de Negócios da School of Economics and Commercial Law, Göteborg University. ,2002.

GOSLING, M.; GONÇALVES, C. Relacionamento em Bancos Comerciais: A Adaptação de escalas, *Read*, São Paulo, v. 9, n. 4, ed 36, p. 1 – 4, 2003.

GROTH, M.; GUTEK, B.; DOUMA, B. Effects of Service Mechanisms and Models on Customers Attributions About Service Delivery. *Journal of Quality Management*, Estados Unidos, v. 6, p. 331-348. 2001.

GRÖNROOS, C. From Marketing Mix to Relationship Marketing: towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, Estados Unidos, vol. 32, nº 2, 1994. p. 4-20.

JURGENFELD, V. Cartão próprio para driblar crise. *Valor Econômico*, São Paulo, 10/07. 2001. Caderno Finanças. P.3.

LASCELLES, D. Europe's new banks: the non-bank phenomenon. [S.I.]: *Centre for the Study of Financial Innovation*,2004. Disponível em: <[http://www.ine.otoe.gr/Tekmiriosi/tekmiriosi\\_doc/2.pdf](http://www.ine.otoe.gr/Tekmiriosi/tekmiriosi_doc/2.pdf)>. Acesso em: 01/04/2005.

LINDBLOM, T. Are retailer banks the future of retail banking? (mimeo). *Conference of the European Association of University Teachers of Banking and Finance*, Siena, Italy,2002.

LONGARESI, T. Supermercadistas apostam em programas de fidelidade com o objetivo de conhecer o perfil de compras dos clientes a fim de adequar as ações de marketing e o mix de produtos. *Revista Distribuição*, São Paulo, v. 109, dezembro 2001.

OLIVEIRA, L. A estratégia Organizacional na Competitividade: um estudo teórico, *REAd*, São Paulo, v. 10, n. 4, ed. 40, p 5 – 7,2004.

PAIXÃO, R.; SILVEIRA, J. A Emergência dos Bancos de Varejista e o Novo Panorama da Concorrência Bancária no ponto de venda, In: Seminários de Administração - SEMEAD, 6, 2003, São Paulo. Disponível em:

<<http://www.ead.fea.usp.br/Semead/6semead/PNEE/013PNEE-%20A%20Emerg%EAncia%20dos%20Bancos%20de%20Varejistas.doc>>  
Acesso em 31/05/2005.

ROCHA, J.; BAUTZER, T. Comércio invade área bancária. *Valor Econômico*, São Paulo, 05/07. 2002. Caderno Dinheiro. p.4.

SITTONI, V; SLONGO, L. Tipo de Interação de Serviço: Impactos sobre o processo de escolha do sistema de prestação de serviços, *REAd*, São Paulo, v. 10, n 3, ed. 39, p.3 – 7,2004.

SMITH, G. Buy a toaster, open a bank account. *Business Week*, Estados Unidos, janeiro, 2003. p. 23-26

WORTHINGTON, S. Retailers and financial services in the United Kingdom. *Journal of Financial Services Marketing*, Inglaterra, v. 2, n. 3, 1998. p. 230-245.

\_\_\_\_\_ Affinity credit cards: a critical review, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Inglaterra, v. 29, n. 11, 2001. p. 485-512.

QUINN, L. Checking and checkout good combo in Va.. *American Banker*, v. 166, n. 30,2001. p1.

NOGUEIRA, F. Bancarização, Crédito Popular e Microcrédito. Brasília: Secretária do Trabalho do Estado de São Paulo 2002. Disponível em:

<<http://www.eco.unicamp.br/artigos/artigo274.htm>>. Acesso em 03/04/2005.

\_\_\_\_\_ Bancos do Povo, *Folha de São Paulo*, São Paulo, 29/01. 2001. Caderno Dinheiro p.2.

PRAHALAD, C. ; HAMEL, G. Competindo Pelo Futuro, 1. ed. São Paulo: Campus, 2005.

\_\_\_\_\_ The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits Hardcover Boston: Harvard Business School Press, 2004.