

# CRÉDITO CONSIGNADO E OS CORRESPONDENTES BANCÁRIOS

## Análise do setor por meio do modelo de 5 forças de Porter

Preparado pelo Prof. Rodrigo Siqueira, da ESPM RJ.

Disciplinas a que se aplica: Marketing Estratégico, Estratégia Empresarial, Ambiente de Negócios, Economia.

Este caso foi escrito inteiramente a partir de informações obtidas no meio eletrônico e pesquisa bibliográfica mencionadas no tópico "Referências". Não é intenção do autor avaliar ou julgar o movimento estratégico do setor em questão. Este texto é destinado exclusivamente ao estudo e discussão acadêmica, sendo vedada a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. A violação aos direitos autorais sujeitará o infrator às penalidades da lei. Direitos Reservados ESPM.

Central de Cases ESPM | [www.espm.br/centraldecases](http://www.espm.br/centraldecases) | 11 5085.4625

Junho | 2009

## RESUMO

Este case aborda o mercado de crédito consignado e tem por objetivo auxiliar os alunos de graduação e pós-graduação na compreensão da ferramenta de análise do setor denominada análise das 5 forças de Porter. Este estudo de caso inicia-se por meio de uma descrição do setor para em seguida apresentar a análise da indústria sob a perspectiva Porteriana. Ao final, os alunos são convidados a estabelecer estratégias para reverter o quadro desfavorável para os correspondentes bancários.

## PALAVRAS-CHAVE

5 forças. Estratégia Empresarial. Planejamento Estratégico. Análise do Setor. Estratégia Genérica.

## 1. O SETOR

### 1.1 Breve histórico

O mercado de crédito consignado desde 2003, com a regulamentação de empréstimo para beneficiários do INSS e conseqüente entrada de vários bancos, é o grande fator de impulsão do crédito pessoal no Brasil. O crédito consignado é uma modalidade de empréstimo com desconto de prestações em folha de pagamento, ou seja, o trabalhador receberá seu salário já deduzido da prestação devida ao banco.

Segundo o Banco Central, o crédito às pessoas físicas está crescendo e os empréstimos consignados tomados por funcionários públicos são os maiores responsáveis pelo vigor desses negócios financeiros. De março para abril de 2009 o volume de empréstimos ao consumidor cresceu R\$ 5,2 bilhões - desse total, mais da metade, R\$ 2,7 bilhões, foi de crédito consignado contratado pelos servidores. Apesar da crise financeira, o mercado de crédito consignado cresce a taxas maiores que a média do setor de empréstimos.

Para demonstrar a importância do crédito consignado para os números do mercado, se fossem analisados de forma isolada, o crédito pessoal teria apresentado um crescimento de somente 1% no período considerado.

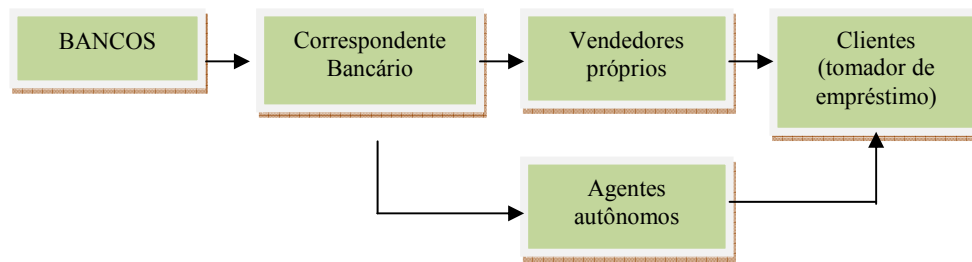
Estes números comprovam todo o potencial do mercado de crédito consignado. Se for observado que para os servidores federais, militares das forças armadas e seus pensionistas e inativos, além dos beneficiários do INSS, somente cerca de 25% - segundo entrevista com profissional do setor - utilizam estas linhas de crédito, este segmento fica ainda mais atraente para que empresas concentrem seus esforços de atuação.

No entanto, o fato de ter apresentado desempenho tão favorável continuamente é também ameaça para o desempenho da maioria das empresas do setor, uma vez que aumenta continuamente o número de participantes e interessados no mesmo.

Trata-se de um mercado atraente para investidores e novos entrantes, mas que deve ser observado com máximo cuidado por novos e antigos empresários do setor. Cada vez mais pessoas têm acesso ao crédito consignado - sejam funcionários de instituições privadas ou públicas - o que dá ao setor maior perspectiva de crescimento e de alterações na sua estrutura.

## 1.2 Participantes

A cadeia de produtiva do mercado de crédito consignado segue tal como ilustrado a seguir:



**Figura 1** – Cadeia do setor

Os bancos são os fornecedores do crédito e utilizam usualmente alguns canais para chegar até os tomadores de empréstimo consignado. Segundo o SEBRAE, um correspondente bancário é qualquer pessoa jurídica, ou seja, qualquer empresa, que entre suas atividades atue também como agente intermediário entre os bancos e outras instituições financeiras autorizadas a operarem pelo Banco Central e seus clientes finais. A tendência atual é que os bancos reduzam os correspondentes bancários que os representam de forma a facilitar o gerenciamento. Um agente autônomo, segundo definição da CVM (Comissão de Valores Mobiliários), é a pessoa natural ou jurídica uniprofissional, que tenha como atividade a distribuição e a mediação de títulos e valores mobiliários, quotas de fundos de investimento e derivativos, sempre sob a responsabilidade e como preposto das instituições integrantes do sistema de distribuição de valores mobiliários.

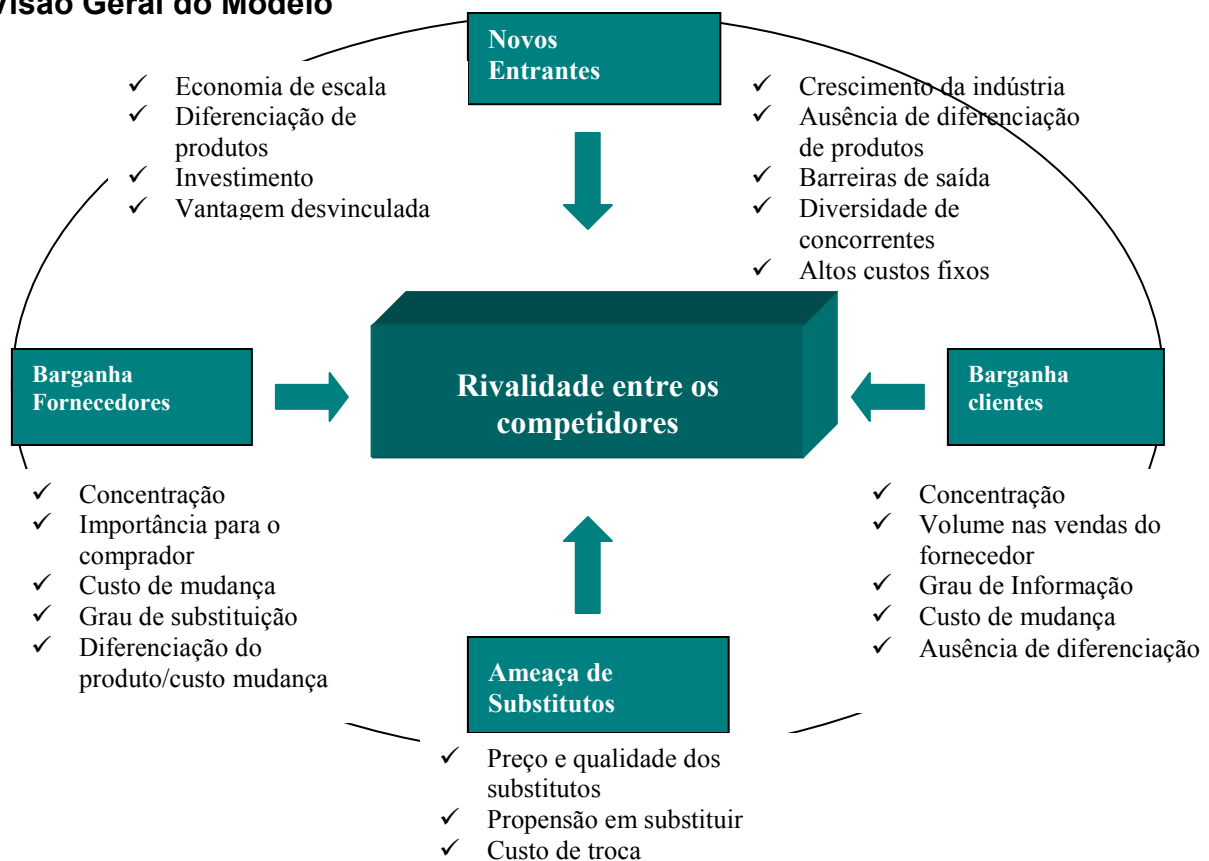
Atualmente, os agentes autônomos representam um risco para os correspondentes bancários visto que os mesmos cada vez mais têm um poder de barganha elevado junto aos correspondentes bancários diminuindo a lucratividade do setor.

## 2. ANÁLISE DA INDÚSTRIA

A análise da indústria consiste na identificação e análise das forças competitivas de um determinado setor e a forma como elas interferem na lucratividade do setor. Essas forças podem estar

favoráveis ou desfavoráveis a uma ou mais empresas atuantes, tornando-as mais ou menos competitivas, alterando a rivalidade nesta indústria e conseqüentemente afetando a sua rentabilidade. A análise a seguir tem como ponto de vista a perspectiva dos correspondentes bancários que têm enfrentado dificuldades para crescimento e sustentação de suas margens de lucro.

### Visão Geral do Modelo



**Figura 2 – Análise da Indústria**

Fonte: Reproduzido e adaptado do livro *Estratégia Competitiva* (PORTER, 1980)

Estas forças foram reunidas em tabelas de acordo com a seguinte gradação:

- 1 - A afirmativa não caracteriza uma ameaça ao negócio e sim uma oportunidade;
- 2 - A afirmativa indica uma posição intermediária, tendendo a uma oportunidade;

- 3 - A afirmativa indica uma posição intermediária, tendendo a uma ameaça;
- 4 - A afirmativa caracteriza uma significativa ameaça ao negócio.

### **Força 1: Ameaça de novos entrantes**

A facilidade de novas entrantes torna o mercado mais arriscado. Percebe-se que alguns fatores como baixa regulamentação, pouca necessidade de investimento inicial, custos marginais baixos e ausência de marcas solidamente estabelecidas no mercado aumentam a probabilidade de novos entrantes no mercado.

### **Força 2: Ameaça dos Substitutos**

A existência de produtos substitutos ao crédito consignado é vasta, embora este produto se apresente como a primeira escolha por ser uma excelente opção de crédito para aqueles que legalmente podem obter este crédito. Entretanto, uma vez que os tomadores não possuam mais margem para o crédito consignado e por hábito buscar mais empréstimos concomitantes, não hesitarão em buscar outras formas de crédito.

### **Força 3: Poder de Barganha dos Fornecedores**

Existem relativamente poucos fornecedores focados em crédito consignado, com destaque para BMG, Bradesco e Cruzeiro de Sul, que já são marcas famosas e bem estabelecidas junto ao público tomador deste tipo de crédito. O setor em geral não investe em marcas próprias, aumentando o poder de barganha dos bancos sobre toda a indústria de correspondentes bancários. Somado a este contexto, destaca-se que muitos correspondentes não possuem marcas reconhecidas pelo público tomador de crédito e propagam a marca do(s) banco(s) associado(s). O pequeno número de fornecedores associado à extrema dependência dos correspondentes bancários em relação aos produtos financeiros oferecidos por estes, faz com que os bancos possuam alto poder de barganha com seus intermediários financeiros. Destaca-se ainda que os produtos substitutos ao crédito consignado também pertencem aos bancos fornecedores.

A favor do setor de correspondentes, pode-se afirmar que o custo de mudança de um banco para o outro não é alto, porém não é nulo. É comum os correspondentes trabalharem com mais de um banco.

Assim, chega-se a conclusão que o poder de barganha dos bancos com os correspondentes é alto e a indústria perde lucratividade na medida em que se encontra desfavorecida com esse quadro.

#### **Força 4 - Poder de Barganha dos Clientes**

Pode-se destacar que existem dois tipos de clientes a serem estudados: os intermediários (corretores autônomos) e os tomadores de empréstimos.

Os corretores autônomos têm pressionado a indústria por comissões maiores e estimulado este tipo de concorrência. Existe pouca percepção de diferenciação em relação às ofertas no mercado, logo buscam sempre a oferta que lhe oferecer comissões mais generosas.

Os tomadores de empréstimo usuais percebem pouca diferenciação entre as ofertas dos bancos, buscando uma taxa de juros mais conveniente, menor burocracia e prazos de pagamento mais longos, o que aumenta bastante o poder de barganha destes visto que de fato as ofertas são muito similares entre os correspondentes bancários. Os clientes finais são numerosos e pouco educados financeiramente, sendo suscetíveis a um esforço persuasivo na hora da venda. Vale destacar que novos perfis de clientes estão tendo acesso ao crédito consignado e estes são mais educados financeiramente, mas ainda não foram atingidos pelo esforço persuasivo do setor.

#### **Força 5: Grau de rivalidade na Indústria**

O grau de rivalidade da indústria é muito alto, fato este explicado sobretudo pela baixa diferenciação e enorme diversidade de concorrentes. O crescimento alto da indústria é um atenuante, mas isto tende a se inverter na medida em que a indústria perder fôlego de crescimento.

O binômio produtos financeiros idênticos + esforços promocionais similares dos concorrentes (anúncios parecidos / mesmos apelos de taxas e prazo / mídias e veículos / investimento em agentes autônomos) corroem a lucratividade de todo o setor.

#### **Considerações conclusivas sobre a indústria**

Pela avaliação geral das forças competitivas, podemos concluir que o mercado encontra-se com fortes ameaças aos atuantes deste setor.

A estratégia perseguida pela maioria dos players é muito similar, buscando clientes primordialmente sensíveis aos atributos, taxa, prazo e, em menor grau, rapidez no crédito. O alto

investimento em comissões e promoções para os agentes autônomos e estratégias de comunicação e serviços similares têm levado a um ciclo de “comoditização” da indústria, conforme a ilustração abaixo:



**Figura 3** – Ciclo de “comoditização” da indústria de crédito consignado

### 3. QUESTÕES DO CASO

1. Que problemas tendem a ocorrer quando as empresas de um setor perseguem a mesma estratégia de liderança de custo?
2. Preencha as tabelas abaixo seguindo as instruções a seguir:
  - Assinale 1 quando: A afirmativa não caracteriza uma ameaça ao negócio e sim uma oportunidade;
  - Assinale 2 quando: A afirmativa indica uma posição intermediária, tendendo a uma oportunidade;
  - Assinale 3 quando: A afirmativa indica uma posição intermediária, tendendo a uma ameaça;
  - Assinale 4 quando: A afirmativa caracteriza uma significativa ameaça ao negócio.

Em seguida, elabore ações estratégicas a serem seguidas por uma empresa do setor para que esta possa se posicionar de maneira a reduzir o impacto das ameaças de cada força.



Tabela 1 - Novos Entrantes

<b>Força Competitiva 1: Novos Entrantes</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Economia de escala				
Regulamentação				
Diferenciação de serviços/produtos				
Necessidade de investimento				
Vantagens desvinculadas da escala				

Tabela 2 - Ameaça de Substitutos

<b>Força Competitiva 2: Ameaça de Substitutos</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Preço e qualidade dos substitutos				
Propensão dos clientes em substituir				
Custo de troca				

Tabela 3 - Poder de Barganha dos Fornecedores

<b>Força Competitiva 3: Poder de Barganha dos Fornecedores</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Concentração de fornecedores				
Importância dos seus produtos para os compradores				
Custo de mudança para os clientes				
Disponibilidade de produtos substitutos				
Diferenciação dos produtos/serviços				

Tabela 4 - Poder de Barganha dos Clientes finais

<b>Força Competitiva 4: Poder de Barganha dos Clientes</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Diversidade de Clientes				
Participação no volume de vendas dos correspondentes bancários				
Custo de mudança para outros correspondentes				
Grau de informação sobre o mercado/produto adquirido				
Disponibilidade de produtos/serviços substitutos				

Tabela 5 - Rivalidade na Indústria

Força Competitiva 5: Rivalidade na Indústria	4	3	2	1
Crescimento lento da indústria				
Ausência de diferenciação entre os produtos				
Barreiras de saída				
Diversidade de concorrentes				
Altos custos fixos				

Tabela 6 - Avaliação Geral das Cinco Forças

Força	Pontos Atribuídos	Predominância de Ameaça	Predominância de Oportunidade	A	O
1	17	Acima de 10	Até 10		
2	7	Acima de 6	Até 6		
3	16	Acima de 10	Até 10		
4	13	Acima de 10	Até 10		
5	16	Acima de 10	Até 10		
<b>Total Geral</b>	<b>67</b>	<b>Acima de 46</b>	<b>Até 46</b>		

3. Qual seria sua recomendação de estratégia genérica para uma empresa desse setor ou mesmo para um novo entrante. Justifique.

## 4. REFERÊNCIAS

PORTER, Michael E. **Competição**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

TREACY, M., & WIESERNA, F. **A disciplina dos líderes de mercado: escolha seus clientes, direcione seu foco, domine seu mercado**. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

SITES de fontes secundárias: <http://www.cvm.gov.br/> | <http://www.bacen.gov.br/> | <http://www.sebrae.com.br/>