

O conflito entre um banco estadual e seus canais de distribuição: a experiência das empresas de pequeno porte denominadas “Ponto Banese”

JOSIVANIA SILVA FARIAS (UNB)
JOSÉ LUIZ PINTO DA SILVA MATOS (UNB)

ISSN 1518-4382

REFERÊNCIA:

FARIAS, Josivania Silva; MATOS, José Luiz Pinto da. O conflito entre um banco estadual e seus canais de distribuição: a experiência das empresas de pequeno porte denominadas “Ponto Banese”. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 4. 2005, Curitiba, **Anais...** Curitiba, 2005, p. 1082-1093.

Resumo

O presente estudo visa diagnosticar o nível de conflito nos canais de distribuição de serviços do Ponto Banese através de uma ferramenta que é capaz de captar um estado de conflito a fim de melhorar o desempenho do canal. Para alcançar este objetivo, das 82 empresas de pequeno porte credenciadas como correspondente bancário do Banco do Estado de Sergipe (BANESE S.A) - denominadas “Ponto Banese” -, 26 foram entrevistadas. Esta amostra foi utilizada para a consecução dos objetivos da pesquisa, que busca não só identificar os níveis de conflito nos canais de distribuição como também conhecer onde o conflito se configura como mais visível, analisando os fluxos inerentes ao processo de distribuição. Para se definir o nível de conflito foi feito um levantamento dos assuntos mais importantes para o relacionamento do canal, onde o pesquisador definiu, de forma criteriosa, um índice de importância, frequência e discordância para cada questão através de uma adaptação da escala de Likert. De posse dos três índices necessários à medição do nível de conflito, aplicou-se a fórmula do Índice de Conflito proposta por Coughlan et al. (2002), verificando-se que o canal de distribuição do Ponto Banese apresenta um nível de conflito percebido, existindo algumas oposições entre as partes, originárias de problemas operacionais. Ao final, foram sugeridas algumas ações reguladoras objetivando melhorar o desempenho do canal através do controle do nível de conflito.

1. INTRODUÇÃO

Em 1994, o Conselho Monetário Nacional (CMN) editou a resolução que regulamentou a operação de correspondente bancário no país (bancos correspondentes), concebendo uma nova estrutura de distribuição de serviços bancários com menores investimentos e custos operacionais, objetivando atingir mercados ainda não explorados pela atual rede bancária brasileira.

Neste novo cenário, o Banco do Estado de Sergipe desenvolveu um projeto de bancos correspondentes denominado “Ponto Banese”. Por meio deste, pôde-se verificar um novo modelo de distribuição de serviços bancários, onde a empresa credenciada como correspondente bancário é a intermediária no fluxo de distribuição que flui entre o banco e o cliente final.

De acordo com Coughlan et al. (2002, p. 217), qualquer estrutura de distribuição pode apresentar situações de discordância entre os componentes do canal, estes atritos são baseados nas tarefas ou

atividades associadas à função de cada participante. Neste caso, os componentes do canal são representados pelo correspondente bancário do Banese, o “Ponto Banese”.

Portanto, este artigo tem por objetivo principal diagnosticar o nível de conflito no canal de distribuição do Ponto Banese, na ótica do correspondente bancário, a fim de conhecer o nível de conflito (estado) nos relacionamentos com o banco, propondo ações de melhoria para este canal e auxiliando a instituição financeira a tomar decisões.

2. O CONFLITO

A definição de conflito vem do latim *confligere*, que pode ser traduzido em discussões acompanhadas de injúrias e ameaças, combate, choque. Pela palavra em si, nada pode ser acrescentado, partindo do seu simples entendimento extraído do cotidiano. O conflito, que geralmente é entendido com posições negativas, assume muitas faces como: disputa, desunião, desarmonia, atrito, hostilidade, antagonismo, luta, batalha, dentre outras. Em relacionamentos pessoais individuais, o conflito é interpretado como uma situação que deve ser evitada para não gerar problemas (COUGHLAN et al., 2002, p. 196).

Entretanto, o conflito pode ser considerado um fato da vida. Em vez de ser escondido ou ignorado, pode ser reconhecido e usado a nosso favor sendo visto como a legítima expressão das diferenças. Para Follett (1997, p. 67), sem conflito e sem diferenças não há progresso. O conflito pode ser entendido como um processo normal, onde as diferenças geram informações valiosas para a organização.

Para Coughlan et al. (2002, p. 196), o conflito é qualitativamente neutro. Tem um lado negativo e outro positivo, levando a uma sinergia produtiva. Para os autores o conflito entre as organizações deve ter um tratamento analítico diferenciado. Estas oposições não são prejudiciais, pelo contrário, em alguns casos, um certo grau de conflito pode fortalecer e aperfeiçoar um relacionamento.

3. NÍVEIS DE CONFLITO

O nível de conflito em um relacionamento de canal pode ser avaliado em um processo semelhante ao de tirar uma fotografia. O autor considera o nível de conflito um estado que pode ser observado e interpretado através de suas características (COUGHLAN et al., 2002, p. 196).

Estes níveis podem ser percebidos de quatro maneiras diferenciadas da seguinte forma:

- a) Conflito latente;
- b) Conflito percebido;
- c) Conflito sentido;
- d) Conflito manifesto;

O **conflito latente** representa a regra nos canais de marketing pelo simples fato de que os interesses dos membros do canal se chocam na medida em que as outras partes buscam seus objetivos específicos. Ele surge quando as condições são certas para gerar controvérsia, mas a organização não percebe (COUGHLAN et al., 2002, p. 196).

Ao contrário do conflito latente, o **conflito percebido** é cognitivo. Surge quando um dos membros do canal percebe que existe alguma forma de oposição, como por exemplo: diferenças no ponto de vista, nas percepções, nos interesses, nos sentimentos e nas intenções. Porém, apesar de os participantes considerarem estas oposições como problemas operacionais, este nível de conflito revela um estado normal nos canais de marketing não sendo considerado como um conflito sério (COUGHLAN et al., 2002, p. 197).

O envolvimento de emoções em um relacionamento de canal pode ser considerado como um **conflito sentido** ou conflito afetivo. Este nível de canal é conflitante por se tratar de um estágio que envolve questões emotivas negativas como: tensão, ansiedade, raiva, frustração e hostilidade. Este nível de conflito se caracteriza por calúnias, insultos, injustiça e punição entre as partes do canal (Op. Cit).

O não gerenciamento do conflito sentido pode levar ao próximo e mais perigoso nível, denominado **conflito manifesto**. É um quadro visível, pois retrata o comportamento inadequado das partes tentando prejudicar, sabotar ou até mesmo se vingar do seu parceiro de canal. Este nível é considerado gravíssimo por apresentar procedimentos não operacionais e ações de total falta de ética entre as empresas (Op. Cit).

4. AVALIANDO O CONFLITO

O nível de conflito é mensurável, considerado um estado onde podemos visualizar o relacionamento do canal em um determinado momento. Porém, ele faz parte de um processo onde já foram registrados vários estados ou níveis de conflito que ocorreram por uma razão ou por outra (COUGHLAN et al., 2002, p. 197).

Coughlan et al. (2002, p. 197) revela qual a melhor maneira de avaliar e diagnosticar o nível de conflito através de um modelo que reúne quatro tipos de informação descrito a seguir:

- a) Quais são as principais questões relevantes para duas partes no relacionamento de canal?
- b) Para cada questão determina-se qual a sua importância para o representante.
- c) Para cada questão, determina-se de maneira criteriosa ou pela coleta de dados com que frequência as duas partes discordam sobre a questão.
- d) Para cada questão determina-se de maneira criteriosa ou reunindo dados com que intensidade as duas partes discordam sobre o assunto.

De acordo com Coughlan et al. (2002, p. 197), as informações coletadas têm como resultado um índice de conflito que é resultante do somatório do produto das questões de importância, frequência e intensidade conforme a equação abaixo:

$$\text{Conflito} = \sum_{i=1} \text{Importância}_i \times \text{Frequência}_i \times \text{Intensidade}_i$$

Figura 1 – Fórmula do índice de conflito.
Fonte: Coughlan et al. (2002, p. 197).

A fórmula serve como uma eficiente ferramenta para mensurar o conflito em um canal de distribuição, permitindo o diagnóstico específico e deixando visível para o gerente de canal onde e porquê o relacionamento é discordante. Para Coughlan et al. (2002, p. 197) quando o relacionamento é muito conflitante, fica difícil para os participantes identificar a origem do problema, porém “um terceiro pode ajudá-los a ver as verdadeiras fontes de suas discordâncias. Esse é o primeiro passo para encontrar uma solução”.

Com base nesta fórmula o gerente de canal pode conhecer o nível de conflito existente em um canal de distribuição somando o produto dos aspectos mais relevantes na relação existente entre duas ou mais empresas que é representada pela importância, frequência e intensidade (Op. Cit).

5 O FLUXO DE SERVIÇOS

No fluxo de produtos intangíveis, como é o caso de uma prestação de serviços, a sua distribuição é feita diretamente. Porém, existem casos em que a interferência de corretores, agentes e representantes, caracteriza a existência de uma arquitetura de canais peculiar. De acordo com Las Casas (1991, p. 101) existem outros profissionais como: bancos, despachantes, imobiliárias, agências de turismo, dentre outros, que intermediam as negociações dos serviços caracterizando uma arquitetura totalmente personalizada nos canais de distribuição de serviços.

No entanto, o fluxo de canal para Kotler (1993, p. 594) é o trabalho de movimentar bens dos produtores até os consumidores. Segundo o autor, o membro de um canal de marketing desempenha funções que superam tempo, lugar e posse, separando bens e serviços dos consumidores finais. As principais atividades de distribuição desempenhadas pelos intermediários ou fluxos são os de informação, promoção, negociação, pedido, financiamento, risco, posse física, pagamento e propriedade, totalizando nove fluxos.

Coughlan et al. (2002, p. 77) definem fluxos de canal como as atividades ou funções que produzem as produções de serviço exigidas pelos usuários finais. Os autores revelam que o conhecimento detalhado do fluxo do canal auxilia a gerência a resolver problemas de fornecimento de prestação de serviços. O conhecimento da estrutura dos fluxos pode proporcionar a projeção de um novo canal ou a revisão de um canal já existente minimizando os custos de fornecer um serviço. E por último, saber quem do canal desempenha cada fluxo existente auxiliando a gerência a distribuir os lucros entre os membros do canal reduzindo possíveis conflitos.

6 FLUXO DE DISTRIBUIÇÃO DO PONTO BANESE

Fluxos de distribuição ou as atividades de distribuição desempenhadas pelas empresas credenciadas como correspondente bancário do Banese, são todas as tarefas executadas na distribuição dos serviços do Ponto Banese como: pagamentos de contas, saques, dentre outras. Para este estudo foram definidos cinco fluxos de distribuição. Coughlan et al. (2002, p. 86) revelam que para cada fluxo de distribuição existe um conjunto de atividades associadas que geram custos. Os autores definem oito tipos de fluxos admitindo a existência de outros ou a inexistência de alguns, que vão variar de acordo com o ramo de atividade do canal.

Os cinco fluxos foram denominados e definidos de forma especial particular para determinar um fluxo diferenciado de distribuição de serviços bancários que é expressado através de correspondente bancário. Coughlan et al. (2002, p. 88) discorrem sobre a importância de se personalizar a lista de fluxos para um determinado canal, em especial, para um canal de prestação de serviços. Os autores sugerem que a caracterização dos fluxos deva ter nomes fáceis e reconhecíveis pelos membros do canal, combine a maneira pelas quais os custos são incorridos e sempre considerando as atividades de alto custo.

O **fluxo do esforço de venda** engloba todas as atividades que o estabelecimento desempenha para tornar público o serviço que está prestando em nome do Banese, envolvendo processos de venda pessoal como propaganda boca a boca, mídia impressa como *banners* e sinalizadores e por último a mídia veicular.

O **fluxo de contato** engloba as relações de comunicação entre o fornecedor do serviço e o estabelecimento para abastecimento de informações, abastecimento físico e solicitação de manutenção de equipamentos.

O **fluxo de procedimentos internos** refere-se a todas as tarefas envolvendo as operações de caixa que devem ser executadas pelos estabelecimentos previstos no contrato de correspondente bancários e de acordo com as normas do Banco Central.

O **fluxo de transações com numerários** engloba as atividades referentes a recebimento, contagem e transporte dos valores arrecadados pelos estabelecimentos no Ponto Banese e que seguem os procedimentos operacionais contidos no contrato de correspondente bancário, ver anexo B.

O **fluxo de tarifa paga** refere-se as atividades remunerativas entre o Banese e o correspondente bancário. Todos os serviços que são prestados no Ponto Banese são remunerados de acordo com a quantidade de transações (recebimentos e pagamentos) efetivadas pela empresa e repassada em forma de remuneração mensalmente.

7 ASPECTOS METODOLÓGICOS DO ESTUDO

Este estudo tem como objetivo principal diagnosticar o nível de conflito em canais de distribuição de serviços, analisando as oportunidades de melhoria e propondo soluções para o nível de conflito detectado favorecendo a um relacionamento funcional entre o correspondente bancário e a política adotada pelo Banese. Pode ser considerado um estudo exploratório por evidenciar a situação conflitante de cada correspondente bancário diante dos diversos relacionamentos existentes entre eles e as políticas do Banese. Para Richardson (1999, p. 326) as pesquisas deste tipo evidenciam características de um fenômeno, procurando as causas deste fenômeno.

O método de pesquisa utilizado neste estudo foi o levantamento de dados por meio de questionários, onde o método de coleta de dados escolhido foi a entrevista, possibilitando uma maior proximidade com o sujeito deste estudo. O questionário utilizado foi estruturado com base nas dezesseis questões relevantes no relacionamento do canal que podem expressar o nível de conflito.

O universo deste estudo é composto de 82 empresas (correspondente bancário), cujas funções específicas de prestação de serviços bancários são semelhantes. Segundo Richardson (1999, p. 157), todo o conjunto de elementos que possuem determinadas características podem ser definidas como universo ou população.

Foram consideradas como amostra 26 empresas (correspondente bancário), de pequeno porte – padarias, farmácias, lojas de artigos diversos do varejo etc. - representando 32% da população em questão, escolhidas preferencialmente por estarem localizadas na capital de Sergipe. O critério de amostragem adotado foi intencional, de natureza não probabilística.

Os resultados foram obtidos através de análises quantitativas, salientando que não houve a necessidade de tratamentos estatísticos sofisticados. Apenas o Programa Microsoft® Excel 2000 foi utilizado para alguns procedimentos estatísticos, tais como tabulação, cálculo de frequências, percentagens e médias referente aos dados coletados.

Para o cálculo do índice de conflito, que é capaz de indicar uma intensidade de atrito existente no canal, adaptou-se e utilizou-se a fórmula sugerida por Coughlan et al (2002). Percebe-se que para este estudo a fórmula é específica, onde o somatório da expressão frequência, importância e intensidade, para as dezesseis questões relevantes no relacionamento do canal resulta em um índice de conflito.

Os dados foram analisados de acordo com os padrões de valor adotados para este estudo. Nos indicadores de frequência, importância e intensidade, foi utilizada uma adaptação da escala de *Likert*, onde, cada item se classifica ao longo de um contínuo de três pontos que varia entre 01, 03 e 05 pontos. De acordo com a fórmula de Coughlan et al (2002), o somatório do produto destes três valores para cada questão relevante no relacionamento resultará em um índice de conflito para o canal (Ponto Banese).

Este estudo adotou as seguintes variações para determinar um nível de conflito para cada índice encontrado.

- a) Índice no valor de 16 a 143 apresenta um nível de conflito **latente**;
- b) Índice no valor de 144 a 431 apresenta um nível de conflito **percebido**;
- c) Índice no valor de 432 a 1200 apresenta um nível de conflito **sentido**;
- d) Índice no valor de 1201 a 2000 apresenta um nível de conflito **manifesto**.

O método adotado para definir as escalas de níveis de conflito mínimos e máximos como: latente, percebido, sentido e manifesto, foram determinados da seguinte forma:

- a) Para ter um nível **latente** tem que haver, no mínimo, dois fatores (frequência, importância e intensidade) com valor igual a “01”;
- b) Para ter um nível **percebido** tem que haver, no mínimo, um fator (frequência, importância e intensidade) com valor igual a “01”;
- c) Para ter um nível **sentido** não pode haver fatores (frequência, importância e intensidade) com valor igual a “01”;
- d) Para ter um nível **manifesto** todos os fatores (frequência, importância e intensidade) tem o valor igual a “05”;

Para quem aplica esta metodologia, percebe-se uma variação geral do índice de conflito no canal de distribuição e, também, uma variação de índice de conflito para cada assunto relevante no relacionamento que, neste caso, pode variar de 1 a 125 pontos.

8 AVALIANDO O CONFLITO NO PONTO BANESE

Objetivando avaliar o conflito no canal de distribuição do “Ponto Banese”, auxiliando o Banco a tomar decisões e minimizar os conflitos considerados mais graves, utilizou-se o modelo de Coughlan et al. (2002) para captar um estado de conflito através de um exame minucioso de todas as tarefas que englobam o processo de distribuição.

8.1 Examinando o Índice de Conflito

Observa-se no Gráfico 1, os fluxos de esforço de venda, contato, procedimentos internos, transações com numerários e de tarifa paga com seus respectivos indicadores de 1º a 16º. Todos em uma escala de 0 a 125 pontos que representam o índice de conflito para cada aspecto relevante no relacionamento deste canal. Esta variação serve para indicar uma tendência que cada questão tem para uma real fonte de conflito, próximo de 125 pontos, ou uma falsa fonte de conflito, próximo de zero.

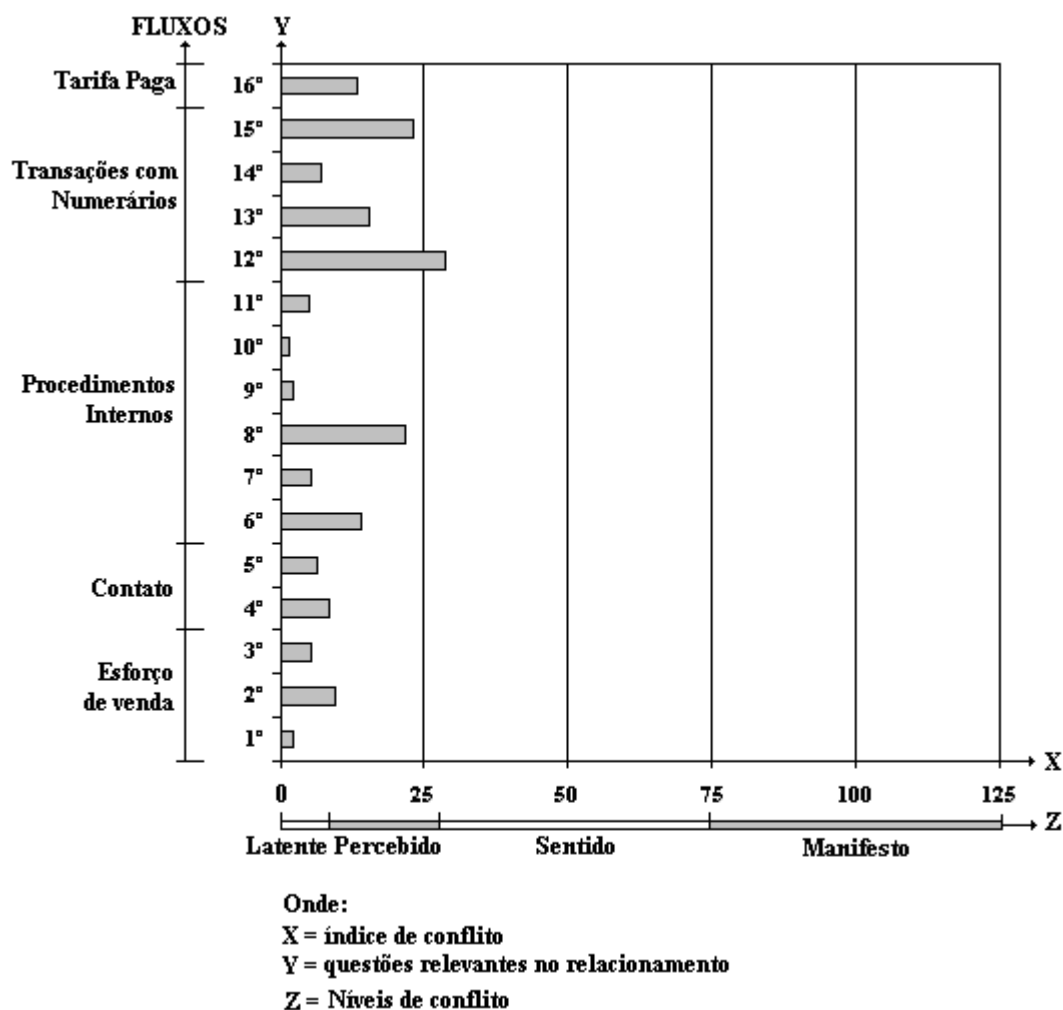


Gráfico 1 – Índice de conflito por questão relevante no relacionamento
 Fonte: Pesquisa de campo (2004)

Analisando o **fluxo de esforço de venda** que é caracterizado pelas atividades desempenhadas pelas empresas “Ponto Banese” para tornar públicos os serviços bancários oferecidos ao cliente do Banese, observa-se que existe uma baixa intensidade de atrito nos relacionamentos das questões 1ª e 3ª, que trata sobre atividades de venda pessoal e mídia veicular da prestação destes serviços bancários. Esta situação denota que as duas questões não são fontes reais de conflito. Pode ser que existam condições certas para gerar controvérsias, mas as partes não percebem e executam suas atividades normalmente sem qualquer tipo de atrito. Entretanto, na 2ª questão, que aborda a utilização de mídia impressa no Ponto Banese, o índice de conflito chegou a atingir 10 pontos, o que significa um nível de conflito percebido para este assunto. Percebe-se, nesta questão, que os interesses dos membros do canal entram em choque com as políticas adotadas pelo Banese.

Neste caso, o estudo aponta uma necessidade de revisão nas questões relativas a divulgação de marcas, conforme Contrato de Correspondente Bancário, Parágrafo Terceiro da Cláusula Vigésima Terceira “As partes definirão em Anexo Operacional próprio (Manual de Identidade Visual – Anexo V) as questões relativas ao uso e divulgação de marcas, propaganda e publicidades relativas ao objeto deste contrato”. Pereira (2004) reforça este procedimento afirmando que para inserir um novo conceito de banco para classes menos favorecidas são necessárias estratégias de comunicação como política de marketing de vizinhança, padronização visual das lojas, treinamento, tecnologia e campanhas promocionais. Com estas estratégias, o Lemon Bank, o primeiro banco a atuar exclusivamente com correspondentes bancários, aumentou em 20% o volume de transações de recebimento e pagamento dinamizando receitas.

No **fluxo de contato** que é caracterizado pelas atividades que envolvem solicitações técnicas e operacionais para a prestação de serviços bancários, observa-se no Gráfico 1 que existe uma baixa intensidade de conflito nos relacionamentos das questões 4ª e 5ª, que tratam respectivamente sobre contato para suporte técnico e operacional. Percebe-se que as duas questões não são fontes reais de conflito apresentando uma baixa tensão em seus índices.

No **fluxo de procedimentos internos** que é caracterizado pelas atividades que envolvem procedimentos de caixa, observa-se uma baixa intensidade de conflito para as questões 7ª, 9ª, 10ª e 11ª, que tratam sobre assuntos como: orientações sobre recebimento de documentos conveniados, disponibilidade de funcionários para executar os serviços de correspondente bancário, atividades envolvendo a conservação de equipamentos do banco e a execução incorreta dos próprios procedimentos internos. Percebe-se que para estas questões não existe uma fonte real de conflito. Entretanto, as questões 6ª e 8ª, que versam sobre horários de funcionamento e limites de recebimento, apresentaram índices consideráveis de conflito. Observa-se no Gráfico 1 que existem diferenças de interesses, entre correspondentes bancários e Banese para os assuntos relacionados com horário de fechamento de caixa e limite de recebimento em dinheiro e em cheques.

De acordo com as políticas adotadas pelo Banese para horário de fechamento de caixa, o movimento do caixa deve ser encerrado impreterivelmente às 18:00 horas, tendo em vista a necessidade de processamento do movimento diário do Banco. Contudo, pode existir uma necessidade de extensão de horário por parte do correspondente bancário elevando o índice de conflito para este assunto.

Outra questão que apresenta divergências de interesses refere-se aos limites de recebimento em dinheiro e cheques no Ponto Banese. De acordo com o manual de procedimentos operacionais existem algumas restrições com relação a este assunto objetivando oferecer maior segurança para esta questão dos limites, já que se trata de operações com numerários de terceiros. Contudo, existem divergências na aplicação desses limites que são de competência exclusiva do Banese. Como este assunto apresenta uma leve tendência para um nível de conflito sentido, é necessária uma revisão deste relacionamento evitando um estado de hostilidade e frustração em função das necessidades não reconhecidas.

No **fluxo de transações com numerários**, que é caracterizado pelas atividades que envolvem a manutenção e o transporte dos numerários arrecadados no Ponto Banese, observa-se que a questão 14ª que trata sobre acertos financeiros nos finais de semana e feriados, apresenta um baixo índice, não sendo considerada uma fonte real de conflito.

Na questão 13ª que versa sobre limite máximo de encaixe, significando o valor máximo de numerário permitido no Ponto Banese, percebe-se que existem diferenças no ponto de vista dos correspondentes bancários com relação a este assunto. A provável causa da tensão apresentada para este relacionamento está baseada na aplicação do limite máximo de encaixe sugerido pelo Banese.

Conforme as atividades prescritas no contrato de correspondente bancário, o recolhimento dos recursos provenientes da prestação de serviços deverá ocorrer sempre que o valor arrecadado atingir um limite definido pelo Banco. Contudo, existem questionamentos e divergências com relação à aplicação deste limite que pode ser impraticável para o correspondente bancário.

Na questão 15ª que aborda o assunto da responsabilidade pela guarda e o transporte dos valores (numerários), observa-se um alto índice próximo a um nível sentido, ou seja, existe um alto estado de tensão com relação a este assunto tendendo para um nível de conflito sentido. A provável causa

da tensão apresentada para este relacionamento está baseada na estrutura de segurança do correspondente bancário e no seguro oferecido pelo Banese.

Conforme contrato de Correspondente Bancário, Cláusula Sexta, Parágrafo Sexto “A CONTRATADA responsabilizar-se-á por eventuais perdas em assaltos ou sinistros quando não providenciar o recolhimento do excesso de encaixe”. Nesta situação, não existem parcerias de segurança oferecidas pelo banco e não há exigências para as mesmas, provocando um estado natural de tensão entre as partes, já que neste relacionamento o risco do negócio é maior.

Na questão 12^a que trata sobre os acertos financeiros diários, observa-se o maior índice de conflito do canal. Este é o aspecto do relacionamento que se configura como o mais grave, chegando a um nível de conflito sentido para este assunto. Percebe-se que além de divergências nas percepções as partes chegam a desenvolver outras questões negativas como tensão, frustração e hostilidade com relação a este assunto, prejudicando o desempenho do canal. A provável causa desta tensão está baseada na falta de estrutura do correspondente bancário e do Banese para executar estes acertos financeiros diários.

De acordo com o Contrato de Correspondente Bancário, Cláusula Sexta “Os acertos financeiros entre o CONTRATANTE e a CONTRATADA, de valores captados ou pagos em decorrência dos serviços objeto deste contrato, serão efetuados diariamente, em dias úteis do CONTRATANTE”. Observa-se que nesta relação de parceria não há especificações, exigências ou normas prescritas no contrato de parceria para a execução destes acertos financeiros diários, ou seja, não existe uma logística concreta para este procedimento gerando um nível de conflito sentido.

No **fluxo de tarifa paga** que caracteriza a remuneração dos serviços prestados ao Banese e que é representado pela questão 16^a, observa-se uma intensidade percebida de conflito. Existe uma forma de oposição entre as partes sobre este assunto, porém pode ser considerado como problema operacional. A provável causa desta oposição está baseada no valor da tarifa paga pelos serviços bancários executados pelo correspondente bancário.

De acordo com o Contrato de Correspondente Bancário, Cláusula Vigésima “Os preços relacionados no Anexo IV poderão ser repactuados a cada período de um ano, ou prazo menor que a lei vier a permitir, contando a partir da data de assinatura deste contrato”. Contudo percebe-se que existe uma resistência por parte do Banese para negociar o valor destas tarifas.

8.2 Diagnosticando o Conflito

De posse do exame feito anteriormente e de acordo com o Gráfico 2, que representa o índice de conflito formado pelo somatório das questões relevantes no relacionamento do canal Ponto Banese, pode-se verificar um **nível de conflito percebido** com 170 pontos de índice de conflito.

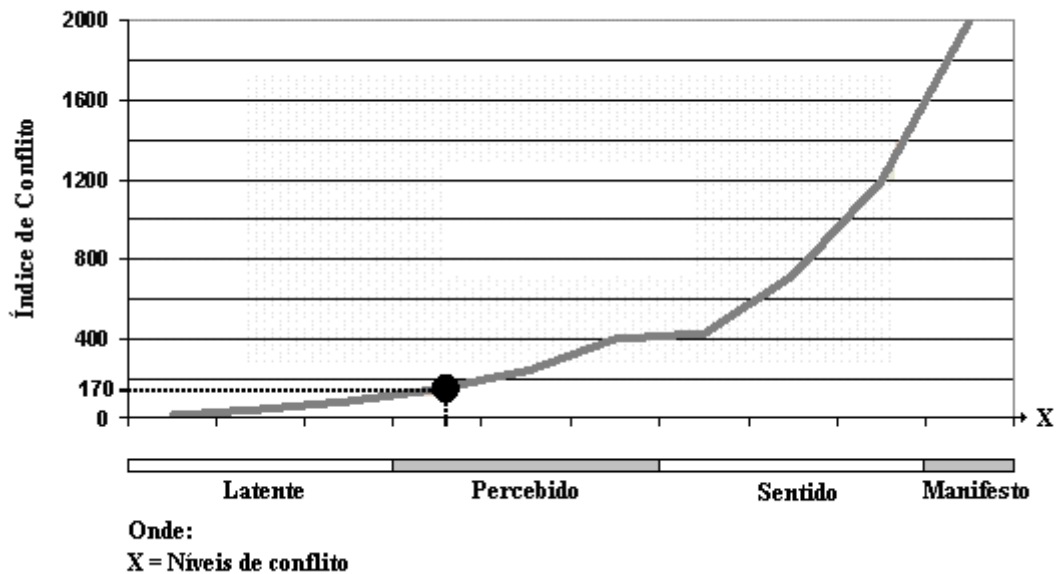


Gráfico 2 – Nível de conflito por índice de conflito

Fonte: Pesquisa de campo (2004)

O nível de conflito percebido, identificado neste canal, é aparentemente normal, pois se trata de algumas diferenças nos interesses das partes envolvidas. Este tipo de conflito pode ser positivo quando as partes encontram um denominador comum melhorando o relacionamento no canal. No entanto, para se chegar a tal sinergia nas atividades desempenhadas pelo Ponto Banese este estudo sugere as seguintes ações reguladoras:

1ª AÇÃO) Criar uma coordenação específica para relacionamento com os correspondentes bancários com o objetivo de solucionar problemas relacionados ao fluxo “transações com numerários”. De forma que estabeleça mecanismos administrativos legais que possa alinhar o objetivo do correspondente bancário às políticas adotadas pelo Banese enfatizando os seguintes assuntos:

- a) Logística de transporte de numerários;
- b) Parceria com a corretora de seguros;
- c) Parceria com empresas de segurança eletrônica.

2ª AÇÃO) Criar um conselho de representantes do correspondente bancário com a finalidade de aumentar a participação e a confiança na parceria estabelecida através de conferências para discutir sobre os seguintes assuntos:

- a) Negociação dos preços pagos pelos serviços prestados;
- b) Implantação de produtos no Ponto Banese como: títulos de capitalização, abertura de contas, depósitos, Cartão de Crédito, e outros;
- c) Definir competências dos esforços promocionais.

Estas ações sugeridas, se aplicadas, poderão evitar que os índices de conflito referentes ao fluxo de transações com numerários cheguem a um nível de conflito sentido, onde oposições meramente operacionais podem se tornar em questões emotivas e negativas, prejudicando o relacionamento do canal e comprometendo a parceria. Outro benefício destacável relaciona-se com o tratamento dos índices de conflito percebidos que poderão ser transformados em um estado funcional, estabelecendo vias de escape e proporcionando um maior aperfeiçoamento no desempenho do canal.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sabe-se que o estudo do conflito em canais de distribuição é vital para o bom relacionamento entre a organização fornecedora e seus intermediários. A utilização desta ferramenta para auxiliar as empresas a visualizar e identificar um estado de conflito, poderá não somente transformar simples oposições em vantagens para a organização, como também impedir que severas discordâncias cheguem a prejudicar o relacionamento entre as partes, gerando custos e desgastando a parceria. Outro ponto importante deste estudo está focado no cliente final. Com o controle do estado de conflito, os produtos e serviços distribuídos pelo canal chegaram com menor preço e maior qualidade, pois haverá uma maior convergência e equilíbrio nos objetivos no relacionamento do canal.

No Estado de Sergipe este estudo objetivou diagnosticar o nível de conflito chegando a seguinte descoberta: o nível de conflito identificado no relacionamento Banese e correspondentes bancários “Ponto Banese” é o **percebido**, o que significa que as relações, aqui estabelecidas, merecem um tratamento especial no sentido de ajustar objetivos e alinhar interesses, diminuindo os entraves operacionais e melhorando o desempenho do canal. Para isto, o estudo sugeriu planos de ações a serem tomadas pelo Banese com o intuito de melhorar o nível de conflito, diminuindo os altos índices apresentados e conseqüentemente melhorando o desempenho do canal de distribuição do Ponto Banese.

No caso de um canal de distribuição de uma instituição financeira, que vê resultados na satisfação dos seus clientes, os benefícios podem ser múltiplos na identificação e no controle do nível de conflito. Primeiramente o diagnóstico aproxima as partes envolvidas fazendo com que a empresa a montante (Banese S/A) reconheça seus entraves e as dificuldades das empresas a jusante (Correspondente bancário – Ponto Banese). Um segundo fator, seria com relação a um melhor desempenho do canal a partir do controle do conflito, gerando satisfação para o cliente final. O principal fator beneficente para o Banese seria a modelagem dos processos conflitantes resultando em custos mais baixos para a organização. Enfim, fatores que irão culminar na eficiência e na qualidade da distribuição de produtos e serviços do Banco.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BANESE - **O BANCO DO ESTADO DE SERGIPE S.A.** Ano de 2004. Disponível em <www.banese.com.br>. Acesso em 03/01/2004.

COUGHLAN, Anne T. **Canais de marketing e distribuição** / Anne T. Coughlan et al., Erin Anderson, Louis W. Stern e Adel I. El-Ansary; trad. Lucia Simonini. 6.ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

FOLLETT, Mary Parker. **Mary Parker Follet: profeta do gerenciamento**. Organizado por Pauline Graham; tradução de Eliana hiocheti, Maria Luiza de Abreu Lima. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1997.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 3^a ed. São Paulo: Atlas. 1993.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Serviços**. São Paulo. Atlas. 1991.

PEREIRA, Gláucia Rezende. **A comunicação como fator determinante para apresentar um novo conceito de banco: Lemon Bank**. Case 2004. Disponível em <www.comtexto.com.br>. Acesso em 20/06/2004.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas** / Roberto Jarry Richardson; colaboradores José Augusto de Souza Peres. São Paulo: Atlas, 1999.