

Análise da Gestão de Pessoas na terceirização de Atividades-Fim no Setor Financeiro cearense

An Analysis of the Human Resources Management of Third Party Financial Firms in the State of Ceara

Maria Antônia do Socorro Rabelo Araújo¹. Mestre em Administração de Empresas pela Universidade Federal do Ceará – UFC. Professora da Faculdade do Vale do Jaguaribe – FVJ.
E-mail: socorro.rabelo2008@gmail.com

Serafim Firmo de Souza Ferraz. Doutor em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas – EAESP-FGV. Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria – UFC.
E-mail: ferraz@ufc.br

Leonardo Leocádio Coelho de Souza. Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Professor do Programa de Pós-Graduação em Energia e Ambiente da Universidade Federal do Maranhão.
E-mail: leoleocadio@yahoo.com.br

RESUMO

Este trabalho objetiva verificar como as equipes de vendas terceirizadas (contratadas) são geridas por bancos comerciais que operam no competitivo mercado de crédito consignado para garantir um fluxo contínuo, qualificado e crescente de negócios. A pesquisa é exploratória, descritiva e de campo junto a bancos comerciais instalados no Ceará e operando com o produto empréstimo consignado, consistindo na aplicação de quatro questionários semiestruturados com os gestores dos bancos, correspondentes bancários, colaboradores internos e angariadores. As informações coletadas permitiram evidenciar que a terceirização das atividades-fim de vendas pelos bancos é motivada pela margem, *funding*, descentralização de pontos de vendas e pela simplicidade operacional. Identificou-se como desvantagem desse processo de terceirização a baixa capacitação gerencial e técnica do correspondente (contratado). Esse cenário de simplicidade operacional e baixa capacitação gerencial e técnica da gestão contribui fortemente para a fragilização das técnicas de gestão de pessoal empregadas nas equipes de vendas terceirizadas e “quarteirizadas” pelas empresas contratadas. Acredita-se que a ausência das práticas da gestão de recursos humanos no trabalho terceirizado compromete resultados estratégicos das empresas envolvidas nesse processo.

Palavras-chave: Terceirização, Quarteirização, Gestão do Fator Humano, Sistema bancário.

ABSTRACT

This work aims to check how outsourced (hired) sale teams are managed by commercial banks that operate in the competitive consigned credit market to guarantee a market flow that is continuous, qualified and growing. The research is an exploratory, descriptive and fieldwork study and carried out in commercial banks installed in the State of Ceara-Brazil operating with the consigned loan product, by the application of four semi-structured

¹ Autora correspondente. Artigo recebido em 30 de maio de 2014. Aprovado em 14 de junho de 2014. Avaliado pelo sistema *double blind review*.

questionnaires to bank managers, bank correspondents, internal collaborators and fourth party professionals. The information collected showed that outsourcing of the sales activities by the banks are motivated by the margin, funding, decentralization of sales points and by the operational simplicity. We identified as disadvantage of that process of outsourcing low capability managerial and technical of the (hired) correspondents. That scenario contributes to the weakening of the personnel management techniques used for the third and fourth sales parties teams. We believed that the absence of the best practices of human resources management in outsourced activities affects the strategic results of the performance of the firms involved in these processes.

Keywords: Outsourcing process, Fourth Party System, Human Resources Management, Bank System.

INTRODUÇÃO

Não se pode contestar o fato de que a instabilidade consiste no principal traço característico do panorama mundial contemporâneo. No segmento bancário, contudo, esse caráter instável se manifesta de modo bem mais acentuado. Em um mundo de mercados globalizados, no qual as crises na economia de um país podem afetar o conjunto das nações, tornaram-se menos confiáveis prognósticos econômicos em longo prazo nesse segmento.

A prática gerencial da terceirização de atividades estratégicas é uma das respostas a essa situação instável, porquanto viabilizadora da flexibilidade empresarial para enfrentar as variações da demanda, tanto no aspecto do volume produzido quanto no dos resultados esperados, acenando com o aumento da produtividade das cadeias produtivas ao permitir que cada empresa se concentre no desenvolvimento de atividades relacionadas com suas principais competências (GIOSA, 2003).

Seguindo essa tendência, o mercado financeiro, com o objetivo inicial de criar mecanismos que facilitassem as remessas de recursos para as mais diversas regiões, principalmente àquelas cuja realidade socioeconômica tornava inviável economicamente a existência de agências ou postos de serviços com funcionários do banco, terceirizou, por meio da Circular do Banco Central do Brasil (Bacen) n.º 220, em 15 de outubro de 1973, a prestação de serviço de cobrança de títulos bancários e execução de ordens de pagamento por intermédio do correspondente bancário (empresa contratada).

Portanto, este estudo objetiva verificar como as equipes de vendas terceirizadas (contratadas) são geridas por bancos comerciais que operam no competitivo mercado de crédito consignado no estado do Ceará para garantir um fluxo contínuo, qualificado e crescente de negócios.

Para se alcançar esse objetivo maior, tratou-se de verificar junto ao contratante (banco) os elementos motivadores das decisões de terceirização de atividades-fim nas vendas; em seguida, investigou-se o modo como as organizações financeiras (bancos) conduzem seus processos para a seleção de parceiros (contratados-correspondentes bancários); e, por último, identificaram-se princípios, estratégias, políticas e práticas adotadas pelas empresas contratadas (correspondentes bancários) com suas equipes (vendedores e angariadores) que asseguram fluxo de negócios crescente, constante e de qualidade para o contratante (banco).

TERCEIRIZAÇÃO ESTRATÉGICA E QUARTEIRIZAÇÃO

A prática da terceirização é comumente difundida como uma opção de repassar para terceiros a realização de atividades-meio ou de apoio das organizações. Apesar de ser amplamente utilizada no mundo dos negócios, por se propor a apresentar melhores resultados com menores custos, a terceirização é uma técnica moderna de administração, que abrange a

adoção de práticas em gestão, em que a satisfação plena dos clientes é resultante essencial da qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela organização, cujos processos produtivos são referência fundamental.

Prática organizacional que se manifesta por meio de modelos estratégicos variados, a terceirização pode se expressar das mais variadas formas, ora como cadeia de valor estendida, ora como integração vertical, desburocratização, *downsizing*, empresas modulares, empresas subcontratadas, *enterprise webs*, enxugamento, *make or buy*, necessidade de fazer caixa, organizações em rede, organizações em trevo, *rightsizing*, teias de empreendimentos etc.

Pode-se definir terceirização como “um processo de transferência, dentro da firma (empresa-origem), de funções que podem ser executadas por outras empresas (empresas-destino)” (BRASIL, 1993, p. 6).

A terceirização persegue não apenas o objetivo da economia operacional. Assume fundamental importância por promover vantagem competitiva entre as partes envolvidas, proporcionando economia de escala, primando pelo comprometimento com os resultados e a autonomia gerencial entre parceiros. Kardec e Carvalho (2002, p. 42) a definem como: “[...] a transferência para terceiros de atividades que agregam competitividade empresarial, baseada numa relação de parceria”.

Por ser a terceirização de serviços uma prática de relações empresariais que envolve aspectos legais, qualidade, segurança e custos, além de empregar recursos que apresentem bons resultados, trata-se, também, de uma prática gerencial extremamente adequada aos mais diversos ambientes organizacionais, desde que obedecidos objetivos bem definidos para a sua implantação (QUEIROZ, 1998).

A terceirização não poderá ser direcionada a atividades visando apenas à economia operacional ou à contratação de mão de obra sem vínculos empregatícios, ou, ainda, empregada para contribuir com a conquista de objetivos organizacionais que prevejam a desativação de setores e a sua destinação a terceiros.

No contexto atual de competitividade exacerbada, a terceirização constitui medida estratégica que possibilita a sobrevivência, o crescimento e a garantia de maior competitividade às organizações, motivando-as a estarem sempre repensando seus processos. Dessa forma, contribui para a organização de modo a torná-la mais eficaz e eficiente para a concretização de seus objetivos.

Ainda que a terceirização se consolide com amplitude nos processos da gestão, permitindo maior previsibilidade e flexibilidade nas organizações e aprimorando-se entre parceiros, no processo decisório de tomada de decisão para a sua implantação, aspectos restritivos devem ser considerados.

A opção por essa estratégia envolve a atenção a diversos fatores, como o segmento de atuação da empresa, o ciclo econômico em que se encontra, o momento de crescimento organizacional, entre outros considerados circunstanciais e estruturais, entre os quais se destacam alguns que, se levados em consideração, podem resultar em desvantagens futuras para empresas que optarem por essa alternativa estratégica.

Vale ressaltar, também, que terceirizar pode resultar em restrições no campo de contingência das organizações, quanto observadas a cultura e a filosofia da empresa, podendo repercutir interna e externamente em dificuldades no equilíbrio decisório, no sentido estratégico de implante da terceirização (SERRA, 2001).

Quarteirização

A quarteirização vem sendo tratada como o enfoque mais recente da terceirização. “O termo quarteirização é usado para caracterizar um processo no qual uma empresa atribui a uma outra o gerenciamento de seus serviços terceirizados” (MELLO, 2003).

Segundo Queiroz (1998, p. 239), tem-se a terceirização

[...] quando o fornecedor de serviços terceirizados, [...], terceiriza algumas das suas atividades em benefício do seu tomador. Isso acontece quando ocorre a contratação de “outros” terceiros, que passam a fornecer ou a executar serviços para, ou, nas instalações de um determinado tomador, o qual já tem sob contratação um terceiro, que contrata a assumir a responsabilidade pela terceirização.

A “terceirização”, portanto, é a contratação de uma empresa de serviços para gerenciar as parcerias (ALVAREZ, 1993; LEIRIA; SARATT, 1996).

Oliveira (1994) complementa afirmando que a única função da empresa que gerencia os demais terceiros é a administração.

É importante ressaltar que a “terceirização” é o que se aproxima do mais novo e avançado estágio da terceirização, e que sua existência será inevitável para sua próxima fase (BARAÚNA, 1997).

Para que essa técnica de gerenciamento seja satisfatória, no que se refere à eficiência, redução de custos e qualidade, os processos da terceirização precisam ser planejados e implantados corretamente. Há que se apontar, ainda, que somente deve ser sugerida quando existir consenso sobre a sua adoção, por se tratar de etapa posterior do processo de terceirização, um passo à frente que demanda conscientização para implantação (QUEIROZ, 1998).

A “terceirização” deve ser encarada como uma nova parceria, cujo estabelecimento pressupõe a dispensação dos mesmos cuidados necessários ao desenvolvimento do terceiro, consistentes em diagnóstico, planejamento, decisão, procura e seleção do “terceirizado”, auditoria, avaliação da qualidade e ajustes necessários.

Para Giosa (2003), todas as etapas da “terceirização” precisam ser acompanhadas pelo tomador dos serviços do terceiro, responsável pela terceirização da gestão dos projetos. A “terceirização” surgiu para solucionar dois problemas oriundos dos numerosos contratos de terceirização; um deles é o burocrático, pois é preciso que a empresa tenha uma estrutura bem definida para administrar esses contratos. O outro problema encontrado tem origem técnica, já que o cliente desses terceiros não é especialista naquilo que eles produzem. Portanto, a empresa não tem condições de avaliar se o trabalho realizado é o melhor possível.

A “terceirização” simplifica os canais de comunicação, elimina desperdícios e racionaliza as estruturas próprias das empresas voltadas para o controle de atividades terceirizadas, pois é gerenciada por única empresa especializada, capaz de ser o intermediador dos diferentes fornecedores.

GESTÃO ESTRATÉGICA DO FATOR HUMANO

Essa crescente demanda por maior competitividade na organização requer inovação em curto prazo com produtividade crescente e precisa perante a concorrência, para o que o fator humano assume grande importância, principalmente nas organizações que têm como objetivo principal o desafio dessa competitividade.

Nesse novo contexto competitivo e estratégico de atuação, as pessoas inseridas nas organizações deixam de ser vistas como meros recursos e passam a ser valorizadas pelas suas competências, que são estratégicas, a ter valor como diferencial competitivo.

Com os objetivos organizacionais alinhados aos escopos individuais, as organizações estrategicamente passam a criar e valorizar vantagens competitivas por meio de suas

estruturas organizacionais, cooptando profissionais motivados que apresentam as competências ideais para o negócio. Isso reforça o posicionamento estratégico dos processos de recursos humanos na organização, que passa a atuar de forma a proporcionar para si capital humano competitivo, apresentando melhor desempenho, com resultados positivos.

Para Ulrich (1998, p. 57), são quatro as maneiras encontradas pelos profissionais de recursos humanos para adicionar valor a uma empresa: “auxiliar na execução da estratégia, construir uma infraestrutura, garantir contribuição dos funcionários e gerir a transformação e a mudança”.

A gestão de recursos humanos nas organizações mediante a terceirização deve ser desempenhada de maneira a acompanhar a adequação às mudanças impostas pela desverticalização do negócio, pois, dessa parceria, diversos vínculos de trabalho surgem e atuam conjuntamente no favorecimento para o ambiente de trabalho.

Com o objetivo de melhorar seu desempenho, as organizações tornaram-se mais competitivas, e um novo processo de gestão de recursos humanos ganha espaço significativo nesse meio, no qual as pessoas são envolvidas nas definições estratégicas da empresa, em seus diversos contextos. As organizações passaram a demonstrar a intenção de estabelecer vínculos cada vez mais estreitos entre o desempenho humano e os resultados do negócio (ULRICH, 1998).

A ênfase na competição altera de forma decisiva a teoria organizacional e estabelece como base do modelo de gestão de pessoas as competências, afinal, como assevera Fleury (2001, p. 44), “É com base nos recursos que se identificam às vantagens competitivas da empresa”.

Salienta Ulrich (1998) que, para se construir uma organização mais competitiva, as pessoas lotadas em Recursos Humanos devem desempenhar papéis que resultem em criação de valor e obtenção de resultados, e focalizar não apenas as atividades ou o trabalho a ser feito, mas também as metas e resultados para, a partir daí, estabelecer os papéis e atividades dos parceiros da organização.

Nesse contexto, nas organizações de vantagem competitiva, tarefas operacionais e burocráticas são transferidas para terceiros por meio da terceirização, enquanto as atividades táticas são delegadas aos gerentes de linha em toda a organização, os quais passam a ser os gestores de pessoas (CHIAVENATO, 1999).

Para tanto, a desverticalização do negócio requer uma gestão preparada para lidar com os diversos vínculos de trabalho, em que objetivos e metas organizacionais devem ser singulares e alinhados, tanto dos colaboradores internos, como das empresas contratadas.

Para Serra (2001), os processos internos de recursos humanos devem estar ajustados a essa nova realidade, notadamente no tocante à interferência na execução e elaboração do trabalho, que poderá ocorrer nesse tipo de relacionamento, bem como à influência sobre o outro e o quanto isso é estratégico para o sucesso do negócio. Cada organização deve acompanhar essa interação, ajustando os relacionamentos de acordo com suas necessidades.

Sendo assim, o gestor assume desafio ainda mais complexo, pois passa a ter sob sua supervisão, a um só tempo, empregados efetivos, terceirizados, autônomos, especialistas e consultores, com os quais diferentes contratos e múltiplos vínculos são estabelecidos.

SISTEMA FINANCEIRO BANCÁRIO

O sistema financeiro é formado, dentre outras, por instituições financeiras denominadas bancos. Os bancos possuem características próprias nas suas atividades de atuação, mediante suas múltiplas funções. Como prestadores de serviços, são instituições importantes para o desenvolvimento econômico e social do País.

Nos anos 1990, a economia brasileira viveu uma abertura comercial e um processo de

privatização, o que levou as empresas nacionais a diminuírem a defasagem tecnológica que mantinham com as organizações estrangeiras, que lhes impuseram grande concorrência.

Para Maia (2003, p. 1), “a consequência [da concorrência exacerbada], em muitos casos, foi a queda das margens de lucro, o que acarretou uma obsessão crescente pela redução de custos”, sendo a terceirização uma das opções encontradas pelas empresas para transferir atividades não essenciais para serem administradas por outras instituições de negócios.

O mercado financeiro, sustentado pela Circular Bacen n.º 220, em 1973, acompanhou essa tendência e passou a terceirizar a prestação de serviço de cobrança de títulos bancários e execução de ordens de pagamento por intermédio do correspondente bancário (empresa contratada).

Com a abertura proporcionada pela Resolução Bacen n.º 2.707, de 30 de março de 2000, para a concessão de empréstimo em consignação com descontos das prestações diretamente na folha de pagamento, foram criadas várias empresas, contratadas pelas instituições financeiras (contratantes) para desempenhar a função de correspondente bancário (contratadas), prestando os serviços de recepção e encaminhamento de pedidos de empréstimos e de financiamento, como também de análise de crédito e cadastro, por intermédio de suas equipes de vendas.

Essa modalidade de concessão de crédito é um dos pilares de sustentação da economia, ou seja, os consumidores tiveram muito mais acesso ao crédito para financiar suas compras e, com dinheiro disponível, aumentaram a demanda interna, sendo fator relevante para o desempenho do Produto Interno Bruto (PIB).

Outras parcerias financeiras criaram diversas estratégias de crescimento após a aprovação do crédito consignado em folha de pagamento. A título de ilustração aponta-se o Banco Postal, fruto da parceria do Bradesco com os Correios, que realiza operações que variam desde a abertura de contas até a concessão de crédito. Outras modalidades de concessão de crédito mediante atuação do correspondente bancário se fazem presentes na venda de eletroeletrônicos e nas parcerias de varejistas e bancos.

Pela Lei n.º 10.820, de 17/12/2003 (BRASIL, 2003), é regulamentado o empréstimo consignado com desconto das prestações diretamente na folha de pagamento. Essa modalidade de empréstimo tem como objetivo oferecer taxas de juros baixas, em virtude das condições e dos resultados do baixo risco de inadimplência assumido pelas instituições financeiras, já que o pagamento é feito diretamente pela empresa.

Antes de 2003, apenas os servidores públicos podiam fazer empréstimos e ter as prestações descontadas diretamente na folha de pagamento. Agora o benefício é estendido também a trabalhadores da iniciativa privada, aposentados e pensionistas do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS).

O negócio empréstimo consignado atrai cada vez mais instituições por uma característica cara aos banqueiros: a baixa inadimplência. Após a liberação do empréstimo, o dinheiro começa a retornar em parcelas mensais. Além da segurança, a facilidade operacional do desconto em folha também serve de chamariz para os bancos, principalmente os de menor porte (TANAAMI, 2003).

Na Lei, são estabelecidos limites máximos para desconto, com o objetivo de evitar endividamento excessivo. O assalariado só pode comprometer com a prestação até 30% de seu salário líquido, descontadas as contribuições para a previdência e o imposto de renda.

No caso de o empregado ter outros descontos na folha, como contribuição para a associação profissional ou mensalidade de clube, o total das consignações não poderá exceder 40% de seus rendimentos (TANAAMI, 2003).

Operacionalização de empréstimos em consignação

Como a prospecção é feita por meio de convênios realizados com empresas ou órgãos públicos, as instituições financeiras não contam, para atuar nessa modalidade, com grandes estruturas. Na hora da concessão do crédito, os bancos utilizam o próprio Departamento de Recursos Humanos. Nas empresas privadas e em órgão públicos federais, quem faz esse papel são as próprias associações.

Não ausência de convênio com a unidade de recursos humanos, ou com as associações, os bancos atuam por meio de promotores de vendas terceirizados - os correspondentes bancários -, cabendo-lhes conferir os dados que lhes são enviados e fazer o depósito na conta do funcionário. Por isso, a estrutura bancária para atuação nesse segmento é “enxuta”.

A operação também é simples para receber o dinheiro de volta. Em vez de lidar com cheques individualizados, o banco recebe todo o montante dos devedores de cada empresa ou órgão público. Há, ainda, instituições financeiras que não atuam com terceiros, contam com força própria de vendas, sua rede de agências e postos de atendimento (TANAAMI, 2003).

A dispensa de abertura de conta-corrente é uma das facilidades oferecidas pelos bancos para a concessão do empréstimo consignado, visto ser por intermédio do contracheque que acontece a quitação das prestações. O recebimento do empréstimo é feito em qualquer banco onde o tomador possua conta. O dinheiro é depositado por meio de documento de crédito (DOC).

Outra motivação que leva algumas empresas ou instituições a liberar a concessão de empréstimos consignados aos seus funcionários e/ou servidores é a oferta de condições de saneamento das dívidas pessoais junto a outras instituições de crédito, porquanto essa modalidade de concessão do empréstimo não é vinculada a consultas cadastrais junto a entidades de crédito como o Serviço de Proteção ao Crédito (SPC) e a Serasa.

Os desdobramentos alcançados junto ao setor bancário por meio do crédito consignado diversificam-se à proporção que as empresas vão redescobrimo que essa parceria, bem executada, aumentará a fidelidade de clientes, a força da marca e o faturamento por cliente para ambas as partes.

A operação com o crédito consignado se mostra vantajosa para os três públicos: os bancos, pela garantia do recebimento, pois os descontos acontecem diretamente na folha de pagamento dos trabalhadores; os trabalhadores, que podem usufruir do crédito facilitado, em virtude da modalidade de pagamento e em razão de taxas de juros mais atraentes; e os correspondentes bancários, que são comissionados por contrato de crédito aprovado pela instituição financeira, remunerando, também, suas equipes de vendas.

METODOLOGIA

Tipos de pesquisa

Esta pesquisa é caracterizada como exploratória porque, embora a terceirização constitua tema de grande relevância e conhecimento entre acadêmicos e executivos, os estudos que abordam os processos de gestão das equipes de vendas terceirizadas no mercado financeiro são singulares, especialmente nos aspectos humanos e comerciais. É também descritiva, porque visa identificar, descrever e analisar criticamente as estratégias utilizadas para fomentar resultados estratégicos nos processos empregados nas terceirizações das atividades-fim no mercado financeiro, detalhando fatores motivacionais e os gerenciamentos empregados.

Trata-se também de pesquisa bibliográfica porque inclui pesquisa teórica para a fundamentação dos temas abordados neste estudo. A investigação é de campo em razão de

abranger a aplicação de questionários para a coleta de indicadores junto a quatro bancos. É documental, por utilizar regulamentos e circulares obtidos junto ao Banco Central do Brasil e à Previdência Social (INSS).

Esse instrumento é sustentado na definição de “investigação documental [como a] [...] realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza ou com pessoas: registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios [...]” (VERGARA, 2003, p. 48).

Universo e amostra

O universo da pesquisa de campo é composto de quatro bancos, conveniados com a Previdência Social e autorizados a conceder empréstimos consignados em folha de pagamento aos aposentados e pensionistas do INSS no Ceará, juntamente com seis correspondentes bancários - indicados pelos bancos - que terceirizam a venda do empréstimo consignado junto ao consumidor final, 30 colaboradores internos, que integram a equipe de vendedores internos, e oito angariadores, participantes da equipe de vendas externa dos correspondentes bancários pesquisados, todos estabelecidos e com atuação em todo o Estado do Ceará.

Como base de dados para esta pesquisa foi delimitada a investigação nos dados recolhidos na Previdência Social, em razão da regulamentação da concessão do empréstimo consignado em folha de pagamento para aposentados e pensionistas do INSS pela Lei n.º 10.820, de 17/12/2003, tendo, a partir dessa data, credenciado até então 29 instituições financeiras.

Referida instituição pública disponibiliza, pelo sítio oficial, informações sobre todas as instituições financeiras conveniadas, taxas de juros aplicadas por instituição financeira, instrução normativa e roteiro técnico, que visam esclarecer como funciona o empréstimo consignado, além de orientar o público a fazer uso consciente do crédito.

A escolha desse universo foi feita por acessibilidade, consistindo na seleção de “[...] elementos pela facilidade de acesso a eles” (VERGARA, 2003, p. 50), e se justifica em razão de os bancos pesquisados terceirizarem atividades-fim de vendas de empréstimo consignado por meio do correspondente bancário, como também por possuírem agência bancária em Fortaleza. As demais instituições financeiras credenciadas junto à Previdência Social que atuam no Estado do Ceará não possuem agências bancárias nem na capital, nem no restante do estado do Ceará, não constituindo interesse para os objetivos desta pesquisa.

Em virtude de um dos pesquisadores deste estudo atuar profissionalmente em segmento semelhante, o acesso a essa população foi facilitado. A Tabela 1 indica a distribuição da amostra.

Tabela 1- Quadro de respondentes.

Cargo do Entrevistado	Total de Entrevistados
Gerente de Agência	04
Correspondente Bancário	06
Colaborador Interno	30
Artgariador (vendedor externo)	08
Total entrevistado	48

Fonte: pesquisa direta (2014).

Seleção dos sujeitos

Os sujeitos que compõem esta pesquisa foram selecionados visando incluir todos os elementos participantes do processo de venda de empréstimo consignado junto ao cliente final. São sujeitos desta pesquisa gerentes de agência (empresa contratante), correspondentes

bancários (empresa contratada), colaboradores internos (equipe de vendas internas) e angariadores (equipe de vendas externas sem vínculo empregatício), totalizando 48 entrevistados.

Visando coletar informações que possam contribuir para uma análise ampliada da compreensão deste estudo, foram estabelecidos os seguintes critérios: com os gestores dos bancos, optou-se pelos respondentes que estivessem vinculados profissionalmente à atividade de consignação, lotados em Fortaleza, e tivessem sob a sua gestão correspondentes bancários.

São critérios determinantes para que os respondentes forneçam informações precisas sobre os fatores motivadores da terceirização junto à empresa contratada; no caso dos correspondentes bancários, buscou-se a indicação dos mais produtivos junto às instituições financeiras que trabalhassem com equipes internas e externas de vendas.

Possibilitam, ainda, conhecer os processos de administração de recursos humanos nas empresas contratadas nas duas equipes de vendas; com os colaboradores internos, buscou-se, aleatoriamente, obter informações de todos, não se determinando nenhum parâmetro intencional para se poder melhor caracterizar e comparar os processos da gestão do correspondente bancário junto aos seus funcionários; e, por último, com os angariadores, estabeleceram-se, intencionalmente, os mesmos critérios utilizados para os colaboradores internos, em virtude de o grupo pertencer a um processo avançado de terceirização, a “quarteirização”, que também constitui parte relevante para esta pesquisa; dessa forma totalizou-se 48 entrevistados.

Coleta de dados

Os dados sobre terceirização e administração estratégica, gestão do fator humano e mercado financeiro coletados na pesquisa bibliográfica foram pesquisados em livros, periódicos, teses, dissertações e artigos científicos. Em seguida, fez-se pesquisa documental nos sítios do Banco Central do Brasil (Bacen) e do Ministério da Previdência Social (MPS) para encontrar regulamentos internos, leis, instruções normativas e outros documentos publicados que contribuíssem para a regulamentação do exercício da atividade de correspondente bancário e do produto empréstimo consignado em folha de pagamento junto a instituições públicas.

No campo, a coleta de dados foi estruturada em três momentos. No primeiro, foi feita visita ao Banco Central do Brasil em busca de informações formais sobre correspondentes bancários cadastrados junto às instituições financeiras e à Previdência Social para conferir e confirmar dados sobre entidades autorizadas a operar na modalidade de consignação junto a aposentados e pensionistas do INSS.

O segundo momento iniciou com a pesquisa e seleção dos bancos conveniados com a Previdência Social que possuíam agências bancárias em Fortaleza e terceirizavam vendas por meio dos correspondentes bancários, para formalizar convite de participar da pesquisa e marcar visita para aplicação de questionário.

Para apoio e fundamentação desta investigação, a técnica adotada para a coleta de dados foi a aplicação de questionários. Foram elaborados quatro questionários, aplicados em quatro públicos distintos que compõem a amostra selecionada: questionário I - gerente de banco; questionário II - correspondente bancário; questionário III - colaborador interno; e questionário IV - angariadores. Todos os questionários acompanhavam uma carta de apresentação aos respondentes, esclarecendo quanto ao objetivo e finalidade da pesquisa e garantindo o seu anonimato.

O terceiro momento destinou-se aos bancos selecionados para a aplicação de questionário I - gerente de banco. O questionário é semiestruturado, dividido em quatro blocos, e os exemplares foram entregues aos respondentes (gerentes), que os preencheram

na presença do pesquisador. Prevaleceram questões com escala de classificação de Likert de taxionomia somatória, atribuindo atitudes favoráveis ou desfavoráveis ao objeto de interesse (COOPER; SCHINDLER, 2003).

Esse questionário foi desenvolvido tendo por base o formulário construído pelo grupo de pesquisa sobre terceirização da Universidade Federal do Ceará (UFC), operado em projeto de pesquisa aplicado ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).

Após a aplicação do primeiro questionário junto aos gerentes de banco, foram obtidas as indicações dos dois melhores correspondentes em vendas de cada agência. Em seguida, iniciou-se a aplicação do segundo questionário, preenchido pelos correspondentes bancários, dividido em quatro blocos. Nos blocos I e II foram utilizadas escalas de mensuração em amostra de escalas de classificação, conforme orientam Cooper e Schindler (2003).

Já nos blocos III e IV as escalas aplicadas foram as de Likert de classificação somatória, pois os questionamentos tinham como objetivo produzir respostas sobre a avaliação das práticas gerenciais com colaboradores internos e angariadores. Esse instrumento de coleta de dados ajuda o pesquisador a conseguir dados favoráveis e desfavoráveis relativos ao objeto de interesse da pesquisa (COOPER; SCHINDLER 2003).

O terceiro questionário foi respondido pelos colaboradores internos que compõem a equipe de vendas internas dos correspondentes bancários e encontra-se dividido em três blocos. Nesse questionário utilizou-se escala de múltipla escolha, de soma constante e de Likert (COOPER; SCHINDLER, 2003).

O quarto e último questionário foi respondido pelos angariadores, vendedores externos autônomos que compõem a equipe de vendas externas dos correspondentes bancários, e encontra-se dividido em três blocos. A amostra de classificação utilizada nesse último questionário obedeceu aos mesmos critérios da empregada no terceiro questionário.

É importante ressaltar que o questionário, antes de ser aplicado a essa amostra, foi submetido a um pré-teste com um gerente de banco, um correspondente bancário e um colaborador interno, todos do segmento bancário, porém não participantes desta pesquisa. Após a aplicação dos testes prévios, ajustes foram sugeridos e alterações realizadas.

Tratamento e análise dos dados

Os dados foram tratados quantitativa e qualitativamente para melhor atender aos propósitos deste estudo. Segundo Sousa (2005), a conjunção entre o quantitativo e o qualitativo no tratamento dos dados é usual nas ciências sociais aplicadas, na qual a escolha desse modelo se justifica pela possibilidade de se utilizar as duas abordagens.

A análise das informações estabelece primeiramente a soma quantitativa dos dados apresentados pelos respondentes nos quatro questionários aplicados. Em seguida, após tabulados os dados, as informações são qualitativamente mensuradas e comparadas para confirmação de sim ou de não, depois de confrontados os dados. Esse procedimento denomina-se triangulação intramétodo e é instrumento indicado por Sousa (2005).

Limitação do método

Vale ressaltar que a metodologia escolhida resultou em algumas dificuldades e limitações quanto à coleta e ao tratamento dos dados, limitando a seleção dos entrevistados, haja vista a impossibilidade de serem entrevistados todos os elementos envolvidos com o assunto em virtude de alguns bancos não possuírem agências em Fortaleza.

Outro fator limitador relaciona-se à distribuição espacial dos angariadores, que trabalham em campo e não se encontram frequentemente presentes nos ambientes de trabalho.

Porém, mesmo diante das limitações referenciadas, considera-se o método empregado o mais apropriado para se alcançar os objetivos da pesquisa.

ANÁLISE DOS DADOS

Esta seção inclui uma apresentação das empresas estudadas e a análise dos dados recolhidos em campo.

Perfil das instituições financeiras (empresa contratada)

Das quatro instituições financeiras pesquisadas, três têm origem no Brasil, sendo duas no estado do Ceará, com 67 e 63 anos de existência, respectivamente, enquanto a terceira instituição procede do estado de Minas Gerais, com 41 anos de existência, e a quarta é consorciação franco-italiana, com 95 anos de existência.

Os quatro bancos pesquisados atuam nacionalmente e possuem, cada um, uma filial no Ceará, localizada na cidade de Fortaleza, 50% das quais com até 10 funcionários e 50%, com até 20 funcionários por agência. Todos os bancos pesquisados comercializam o produto empréstimo consignado no INSS, no Governo do Estado, nas prefeituras municipais, nas câmaras municipais, e 75% deles ampliam essa comercialização para empresas privadas, procuradorias, tribunais e Governo Federal.

Os bancos são os responsáveis pela abertura do credenciamento junto a órgãos averbadores para, em seguida, disponibilizarem o produto para venda aos correspondentes bancários. Dentre os correspondentes bancários pesquisados, 33% são conveniados com três bancos, enquanto os demais são credenciados de um até cinco bancos. Esse dado certifica que contratos de exclusividade não caracterizam esse setor.

Perfil das empresas dos correspondentes bancários (empresa contratante)

Conforme classificação das empresas correspondentes bancárias pesquisadas, 83% são consideradas microempresas, por apresentarem até R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais) de receita operacional bruta anual; 83% têm cinco anos de existência; e 83% encontram-se atuando pelo período compreendido entre dois a cinco anos como correspondente bancário. Observa-se que a data de sua constituição coincide com o tempo de atuação na área de financiamentos, donde se conclui que a maioria das empresas pesquisadas foi constituída para atuar na consignação.

Todas as empresas pesquisadas comercializam empréstimo consignado no INSS, no Governo Federal, em associações e sindicatos, e 66% apresentam uma média de dez colaboradores internos e angariadores.

Perfil dos colaboradores internos entrevistados

A força de venda direta ocorre quando a empresa utiliza com exclusividade os vendedores próprios, que deverão visitar diretamente os seus clientes (COBRA, 1994).

Nesta pesquisa, foi adotada essa definição para designar os colaboradores internos que compõem a equipe de vendas internas do correspondente bancário.

No segmento dos colaboradores internos pesquisados predomina o sexo masculino, com faixa etária entre 25 e 30 anos, portanto, pessoas com pouca experiência profissional, sendo esse, para a maioria dos pesquisados, seu primeiro emprego com experiência em vendas. O grau de instrução predominante entre os respondentes é o ensino médio completo e o universitário incompleto, na mesma proporcionalidade. Percebe-se, então, que o grau de instrução não constitui pré-requisito para admissão nesse setor, em virtude de a pesquisa identificar colaboradores internos com muito tempo de experiência na função de vendedor

(colaborador interno e angariadores) no segmento consignado com o fundamental completo e o médio incompleto.

Perfil dos angariadores entrevistados

A força de venda indireta é operada quando a empresa utiliza os vendedores dos seus representantes ou distribuidores, ou, ainda, os chamados vendedores autônomos, assim considerados aqueles sem vínculo trabalhista com a empresa (COBRA, 1994).

Nesta pesquisa, foi adotada essa definição para nominar os angariadores que compõem a equipe de vendas externas do correspondente bancário sem vínculo empregatício. Os angariadores respondentes são predominantemente do sexo masculino e são de faixa etária superior à em que se encontram os colaboradores internos: 37% têm idade entre 41 a 50 anos e 87% concluíram o ensino médio. É interessante salientar que, entre os respondentes, somente um angariador tem escolaridade média incompleta.

Primeiro objetivo específico

Constatou-se que as organizações financeiras terceirizam atividades-fim para permitir maior amplitude de mercado a custos menores como estratégias de crescimento; e 28% dos gerentes são motivados com a terceirização pela margem, *funding*, descentralização de pontos de vendas.

A análise confirma que a terceirização é estratégia geradora de ganhos empresariais, resultando em incremento na produtividade e em ganhos de competitividade mediante o repasse de atividades para empresas especialistas naquilo que fazem.

Segundo objetivo específico

Verificou-se que 32% dos gerentes das instituições financeiras conduzem seus processos de seleção de parceiros em função da experiência da empresa contratada para operacionalizar a comercialização de empréstimos consignados; e ainda, que 25% dos gerentes conduzem também esse processo de seleção considerando a estrutura física e o apoio operacional disponível das empresas contratadas (Quadro 1).

Quadro 1 – Critérios para a seleção de parceiros.

Critérios para Escolha do Correspondente Bancário pelo Banco			
A	A experiência em operações de empréstimos consignados.	9	32,1%
B	Foco exclusivo do negócio na consignação.	5	17,9%
C	A qualidade do relacionamento comercial e político do correspondente na localidade.	1	3,6%
D	A indicação de outros parceiros.	3	10,7%
E	O aproveitamento de ex-funcionários do banco.	2	7,1%
F	A estrutura física e apoio operacional disponível.	7	25,0%
G	Logística do correspondente.	1	3,6%
Total		28	100,0%

Fonte: pesquisa direta (2014).

Nesse segmento, além de serem seguidos os critérios de análise cadastral das empresas, constitui pré-requisito para o alcance de resultados positivos a experiência comercial anterior do parceiro no mercado financeiro e o apoio operacional.

Outra realidade constatada é que as organizações financeiras não dispõem de parâmetro para gerenciamento das equipes de vendas terceirizadas. Porém, ficou clara a

existência de critérios de controle de gestão baseados em qualidade, quantidade e riscos das operações; ou seja, os controles de gestão são baseados exclusivamente nos resultados obtidos de curto prazo.

Terceiro objetivo específico

Verificou-se que as empresas contratadas não estabelecem perfis de competência para orientar a contratação de pessoal para as equipes de vendas. Desse modo, 83% dos correspondentes conduzem as contratações de pessoal da empresa; 100% dos correspondentes afirmam que, às vezes, contratam por indicação de outros colaboradores; e 56% dos colaboradores internos afirmam que a contratação de pessoal é feita pelo proprietário da empresa. Vale também ressaltar que os bancos não interferem nos processos de contratação de colaboradores e angariadores.

Mais adiante, percebe-se que as empresas contratadas não possuem práticas motivacionais e de clima organizacional, não avaliam o desempenho para orientar o desenvolvimento profissional e o desligamento dos integrantes das equipes de vendas, e também não detêm práticas consolidadas para o desligamento dos integrantes das equipes de vendas.

Com relação à remuneração, percebeu-se que 67% dos correspondentes afirmam que remuneram o colaborador com salário fixo mais comissão e angariadores são remunerados caso a caso; 70% dos colaboradores afirmam que a empresa paga comissão sobre vendas individuais; e 50% dos angariadores afirmam que a empresa sempre negocia caso a caso suas comissões.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de terceirização das equipes de vendas por intermédio do correspondente bancário (empresa contratada) é uma condição estabelecida em todas as instituições financeiras no segmento consignado. Um dos elementos motivadores que levam essas instituições financeiras a terceirizar toda a força de venda é a rentabilidade gerada nesse modelo de atuação, seguida da simplicidade exigida pela operação. Considerando-se que uma das principais atividades do mercado financeiro nas instituições de crédito é a de vender dinheiro, caracteriza-se como uma terceirização da atividade-fim do negócio principal, cabendo às instituições financeiras (empresa contratante) a análise e conferência dos processos de crédito e liberação do recurso financeiro.

Constatou-se que as decisões sobre terceirização de vendas no segmento financeiro consignado é fator consolidado por dois motivos principais: garantia do retorno da rentabilidade do capital empregado e simplicidade operacional que envolve o processo de venda. Esse cenário de simples operacionalidade contribui para a fragilidade da gestão das pessoas envolvidas pelo principal investidor desse contexto - a instituição financeira. Os princípios básicos da gestão encontram-se ausentes dos processos que derivam da instituição financeira para o correspondente bancário e deste para sua equipe de vendas, colaboradores internos e, de forma mais crítica, da gestão dos angariadores.

A fragilidade que envolve as relações de venda é evidenciada nos riscos de fraudes e mau atendimento ao único pagador de toda essa cadeia de prestação de serviço, o cliente tomador do empréstimo consignado, que recebe o dinheiro da instituição de crédito sem mesmo ter contato com nenhum de seus funcionários.

Conclui-se, então, que a ausência de práticas gerenciais e de gestão das empresas contratadas (correspondentes bancários) vem a comprometer valores humanos que interferem estrategicamente em resultados financeiros.

REFERÊNCIAS

ALVAREZ, Manuel S. B. *Terceirização: parceria e qualidade*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (Bacen). *Resolução n.º 2.707, de 30 de março de 2000*. Programa Nacional de Desburocratização – Decreto n.º 83.741, de 18 de julho de 1979 – Dispõe sobre a contratação de correspondentes no País. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2000/pdf/res_2707_v1_o.pdf>. Acesso em: 2 jun. 2014.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (Bacen). *Circular n.º 220, de 15 de outubro de 1973*. Documento normativo revogado pela Resolução 2640, de 25/08/1999. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/circ/1973/pdf/circ_0220_v2_L.pdf>. Acesso em: 2 jun. 2014.

BARAÚNA, A. C. F. *A terceirização à luz do direito do trabalho*. São Paulo: LED, 1997.

BRASIL. Casa Civil da Presidência da República. *Lei nº 10.820, de 17 de dezembro de 2003*. Dispõe sobre a autorização para desconto de prestações em folha de pagamento, e dá outras providências. Disponível em: <<http://www010.dataprev.gov.br/sislex/paginas/42/2003/10820.htm>>. Acesso em: 2 jun. 2014.

BRASIL, Haroldo Guimarães. A empresa e a estratégia da terceirização. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 6-11, mar/abr. 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COBRA, Marcos. *Administração de marketing*. São Paulo: Atlas, 1994.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. *Métodos de pesquisa em administração*. Tradução de Luciana de Oliveira da Rocha. Porto Alegre: Bookman, 2003.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In: DUTRA, Joel Souza (Org.). *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Gente, 2001.

GIOSA, Lívio Antônio. *Terceirização: uma abordagem estratégica*. 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

KARDEC, Alan; CARVALHO, Cláudio. *Gestão estratégica e terceirização*. Rio de Janeiro: Qualitymark; Abraman, 2002.

LEIRIA, Jerônimo Souto; SARATT, Newton. *Terceirização: uma alternativa de flexibilidade empresarial*. 9. ed. São Paulo: Gente, 1996.

MAIA, F. *Terceirizando a gestão operacional*. Disponível em: <<http://www.aesetorial.cotecnolc&ia/artigc^003/dez/08/313 ;htm>>. Acesso em: 2 jun. 2014.

MELLO, C. *Quarteirização ou gerenciamento de terceiro?* Disponível em: <<http://www.aesetorial.com.br/tecnologia/artigos/2003/dez/08/313.htms>>. Acesso em: 2 jun. 2014.

OLIVEIRA, Marcos A. *Terceirização: estruturas e processos em xeque nas empresas*. São Paulo: Nobel, 1994.

QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos de. *Manual de terceirização: onde podemos errar no desenvolvimento e na implantação dos projetos e quais são os caminhos do sucesso*. São Paulo: STS, 1998.

SERRA, Sheyla Mara Baptista. *Diretrizes para gestão dos subempreiteiros*. 2001. 360 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Construção Civil e Urbana) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

SOUSA, Leonardo Leocádio Coelho de. *Decisões de terceirizações e as práticas de gestão do fator humano: análise nas grandes indústrias cearenses de confecção*. 2005. 212 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Ceará, 2005.

TANAAMI, Kei Marcos. Toma lá dá cá: por que o empréstimo com desconto em folha de pagamento é a modalidade que mais cresce no mercado. *Revista Exame*, São Paulo, ano 37, n. 19, p. 108-110, 17 set. 2003.

ULRICH, Dave. *Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados*. São Paulo: Futura, 1998.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatório em administração*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.